

◆ Rapport financier et extra-financier ◆

2020

Sommaire

1	Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2020	3
1.1	Informations concernant les mandataires sociaux	5
1.2	Actionnariat et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	57
1.3	Convention(s) conclue(s) par un dirigeant ou un actionnaire significatif de la société avec une filiale de la société	63
2	Rapport de gestion	65
2.1	Faits marquants du Groupe en 2020	66
2.2	Analyse financière	69
2.3	Risques et gestion des risques	82
2.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	105
2.5	Déclaration consolidée de performance extra-financière	109
3	Comptes consolidés	161
3.1	Compte de résultat consolidé	162
3.2	État du résultat global consolidé	163
3.3	État de la situation financière consolidée	164
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	166
3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	167
3.6	Notes annexes	169
3.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	212
4	Comptes individuels	217
4.1	Compte de résultat	219
4.2	Bilan	220
4.3	Tableau des flux de trésorerie	222
4.4	Notes annexes	223
4.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	251

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 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

Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2020

1.1	Informations concernant les mandataires sociaux	5
1.1.1	Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction	5
1.1.2	Rémunération des mandataires sociaux	40
1.1.3	Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020	47
1.2	Actionnariat et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	57
1.2.1	Structure du capital	57
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	58
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	60
1.2.4	Titres comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	60
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	60
1.2.6	Accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	60
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	61
1.2.8	Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société	62
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	62
1.3	Convention(s) conclue(s) par un dirigeant ou un actionnaire significatif de la société avec une filiale de la société	63

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 2020 (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 des rémunérations de la société en date du 4 février 2021 ainsi que par le Comité d'audit et des risques de la société du 10 février 2021 et approuvé par le conseil d'administration de la société en date du 11 février 2021.

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 11.3	Le Code Afep-Medef recommande d'organiser chaque année au moins une réunion (<i>du conseil d'administration</i>) hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	Lors de la refonte de son Règlement Intérieur en novembre 2019, FDJ a tenu compte des recommandations du Code Afep-Medef sur ce point en inscrivant ce principe dans l'article 1.3 du Règlement Intérieur de son conseil d'administration : « <i>Les Administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.</i> ».	FDJ ayant été privatisée et introduite en Bourse en novembre 2019, son premier exercice en tant que société cotée adhérent au Code Afep-Medef était encore incomplet. FDJ a commencé à mettre en œuvre ses dispositions en prévoyant le 11 décembre 2020, un Comité d'audit et des risques hors la présence du management FDJ. Par ailleurs, le conseil d'administration du 16 décembre 2020 a nommé un Administrateur référent en la personne de Monsieur Pringuet qui organisera et mènera une réunion du conseil d'administration en session exécutive organisée au plus tard début 2021.
Article 25.3.3	Concernant l'attribution d'options d'achat 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 mentionnaient pas de pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux puisque ces dernières 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. Concernant le sous-plafond pour l'exercice 2020, ce dernier est mentionné dans le chapitre 1.1.2.2 « <i>Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2021</i> » du rapport sur le gouvernement d'entreprise (RGE) de la société approuvé par le conseil d'administration de cette dernière le 19 mars 2020. Ci-dessous l'extrait faisant mention du sous-plafond : « <i>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 attribué aux DMSE n'excédera pas 15 % de cette enveloppe.</i> »	À l'instar de ce qui a été fait sur le dernier exercice, le sous-plafond est indiqué dans le chapitre 1.1.2.2 du rapport qui sera approuvé par le conseil d'administration du 11 février 2021, ce qui ne nécessite pas une nouvelle résolution sur ce point lors de l'assemblée générale du 16 juin 2021, l'autorisation conférée au conseil d'administration par l'assemblée générale dans le cadre de la résolution 24 étant valable 38 mois.

(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.

1.1 Informations concernant les mandataires sociaux

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 Monsieur 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) 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 Etienne, directeur général adjoint, en charge de la Technologie et de l'International,
 - ◆ Cécile Lagé, directrice générale adjointe, en charge de la *Business Unit* Loterie, de l'*Acceleration Business Unit* Divertissement et de la direction Clients.

En sus des membres ci-dessus listés, 3 directeurs participent aux réunions du CPA :

- ◆ Raphaële Rabatel, directrice en charge de la Communication & RSE,
- ◆ Raphaël Botbol, directeur en charge de la Stratégie, de l'Innovation et du M&A, de l'*Acceleration Business Unit* paiement et services et Président de FDJ Services,
- ◆ Nadia Faure, directrice de Cabinet de la Présidente directrice générale, assiste aux réunions du CPA dont elle assure le secrétariat.
- ◆ le CPA se poursuit également régulièrement en format « élargi », permettant d'inviter, en fonction des besoins, des membres du Comité de direction Groupe concernés par des sujets nécessitant un approfondissement ou une décision sur la base d'un échange direct. Ces CPA « élargis » ont pour rôle de suivre et piloter les grands projets et enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise ;
- ◆ un Comité de direction Groupe (CDG) qui partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels, et notamment renforce la compréhension commune des enjeux transverses et la bonne articulation des fonctions corporate et des *Business Units*. Il se réunit au moins une fois par mois. Outre les membres et participants au CPA, il se réunit chaque semaine et est composé des personnes suivantes (soit 18 membres au total⁽¹⁾) :
 - ◆ 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,
 - ◆ 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.

(1) Cédric Breton, directeur, en charge des opérations loterie, Jean-Christophe Buvat, directeur, en charge de la Transformation et de l'Environnement Collaborateur et Stéphane Labarre, directeur, en charge du Pilotage de la Performance intégreront le CDG à compter du 1^{er} janvier 2021, portant le nombre total de membres du CDG à 21.

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, premier 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 CNP Assurances, dont elle préside le Comité d'audit, et d'Eurazeo.

Par décret du Président de la République du 4 septembre 2020, Madame Stéphane Pallez a été nommée à la présidence du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris.

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, Président du conseil de surveillance de FDJ Services, filiale de la société ayant une activité d'encaissement pour le compte de tiers et Président de La Fondation d'entreprise FDJ.

Monsieur Charles Lantieri a rejoint la société alors qu'il était Chef de service et 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 débuté 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, Monsieur Charles Lantieri est diplômé de l'École Polytechnique et de l'Ensaé.

Liste des mandats



Madame Stéphane PALLEZ

MANDATS EN COURS

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Présidente directrice générale de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères
(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

- ◆ 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 en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018)



Monsieur Charles LANTIERI

MANDATS EN COURS

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ 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 FGS (filiale de FDJ)
- ◆ Président du conseil de surveillance de FDJ Services (filiale de FDJ)

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères
(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

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 n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ;
- ◆ le cas échéant, des Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, conformément à l'article 6 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 ;
- ◆ 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 2020, le conseil d'administration de la société est composé des 15 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 Françoise Gri⁽¹⁾ ◆ Madame Fabienne Dulac ◆ Monsieur Xavier Girre ◆ Madame Corinne Lejbowicz ◆ Monsieur Pierre Pringuet ◆ Predica, représentée par Madame Françoise Debrus
Représentant de l'État	◆ Monsieur Charles Sarrazin ⁽²⁾
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
Administrateur représentant les salariés actionnaires	◆ Monsieur David Chianese

(1) Cooptée par le conseil d'administration du 16 décembre 2020 en remplacement de Madame Marie-Ange Debon, démissionnaire à compter du 14 octobre 2020.

(2) Remplaçant de Monsieur Emmanuel Bossière depuis le 9 mars 2020.

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. 1.1.1.2 ci-dessus).

Membres indépendants

Le conseil d'administration compte, au 31 décembre 2020, 6 membres indépendants soit une proportion de 50 % sur les 12 Administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (c'est-à-dire hors administrateurs représentant les salariés (Madame Agnès Lyon-Caen et Monsieur Philippe Pirani) et administrateurs représentant les salariés actionnaires (Monsieur David Chianese)).

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⁾	UBFT, représentée par M. Roussel		FNAM, représentée par M. Lacaille		Mme Debon***	Mme Dulac*	M. Girre**	Mme Lejbowicz	Predica, représentée par Mme Debrus		Mme Gri
	Mme Pallez	M. Roussel	M. Lacaille	M. Debrus							
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 : Perception d'une rémunération variable ou liée à la performance de FDJ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : L'Administrateur ne représente pas un actionnaire important de FDJ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓**	✓	✓	✓	✓

(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 de Orange. Ces fonctions ne font pas obstacle à ce que le 3^e critère, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives avec la société, soit considéré comme rempli. D'une part, Mme Fabienne Dulac n'est ni mandataire social au sein du groupe Orange, ni directement ou indirectement intéressée, au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce, aux conventions conclues entre la société et Orange ; d'autre part, le Groupe contracte avec Orange Business Services, une entité opérationnelle hors de la supervision hiérarchique de Mme Fabienne Dulac et de son P&L.

** S'agissant de Monsieur 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, conformément aux critères du Code Afep-Medef.

*** Madame Marie-Ange Debon est démissionnaire de son mandat au sein du conseil d'administration depuis le 14 octobre 2020.

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 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).

Au 31 décembre 2020, le conseil d'administration de la société compte 6 femmes et 6 hommes (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 50 % de femmes et 50 % d'hommes parmi les membres du conseil d'administration.

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. Il est prévu un nouvel audit Afnor en 2021.

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 2020, elles représentent 42 % 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 ou très proche du taux de promotion des hommes au sein de la société. En 2020, 11 % des femmes ont eu une promotion contre 12 % des hommes.

La mixité dans la ligne managériale demeure un objectif de la société dans sa gouvernance, les femmes représentent 38 % des membres du CDG en 2020 (vs 41 % 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 4,51 % en 2020. 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 ont 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 2020, son score est de 100 sur 100, contre 99 sur 100 en 2019.

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 au 31 décembre 2020.

Administrateurs nommés par l'assemblée générale



Madame Stéphane PALLEZ

<p>Âge au 31 décembre 2020 et nationalité : 61 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : 21 octobre 2014</p> <p>Échéance du mandat en cours : 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p>Actions détenues* au 31 décembre 2020 : 1617 actions</p>	<p>Participation à des comités du conseil : Madame Pallez préside le séminaire stratégique de la société qui se réunit au moins une fois par an.</p> <p>Principale activité : Présidente directrice générale de FDJ</p> <p>Expertise – Expérience – Autres activités : Cf. paragraphe 1.1.1 « direction générale »</p>		
	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente directrice générale de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées :</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>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018) </td> </tr> </table>	<p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente directrice générale de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées :</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>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018)
<p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente directrice générale de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées :</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>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018) 		

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur 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 et victimes de guerre (FNAM)

<p>Âge au 31 décembre 2020 et nationalité : 84 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : FNAM Administrateur depuis 1980, représentée par Monsieur Lacaille depuis 2006</p> <p>Échéance du mandat en cours : 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p>Actions détenues* au 31 décembre 2020 : 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>Principale activité : Président de la FNAM de 2014 à 2020 À ce jour : Administrateur FNAM</p> <p>Expertise – Expérience – Autres activités : n/a</p>	
	<p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de la FNAM, Administrateur de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées : n/a</p> <p>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Président de la FNAM (Association) de 2014 à 2020 ◆ À ce jour Administrateur FNAM ◆ Premier Vice-Président de l'Office national des anciens combattants (EPCA) 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES : n/a</p>

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



Monsieur Olivier ROUSSEL

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

<p>Âge au 31 décembre 2020 et nationalité : 59 ans, de nationalité française</p> <p>Première nomination : UBFT Administrateur depuis 1980, représentée par Monsieur Roussel depuis 2002</p> <p>Échéance du mandat en cours : 2024 <i>(assemblée générale statuant sur les comptes 2023)</i></p> <p>Actions détenues* au 31 décembre 2020 : 18 727 390 actions détenues par l'UBFT</p>	<p>Participation à des comités de conseil : Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Roussel est membre du Comité RSE et Jeu responsable.</p> <p>Principale activité : Directeur général de l'UBFT</p> <p>Expertise – Expérience – Autres activités : Connaissance du monde ancien-combattant : actions sociales et devoir de mémoire Mécénat médical Connaissance de l'histoire du développement de la Loterie nationale puis du Loto®</p>		
	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées : n/a</p> <p>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 » ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES : n/a</p> </td> </tr> </table>	<p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées : n/a</p> <p>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 » ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES : n/a</p>
<p>MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :</p> <p>Mandats au sein du groupe FDJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Représentant permanent de l'UBFT, Administrateur de FDJ <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères <i>(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :</i></p> <p>Sociétés anonymes françaises cotées : n/a</p> <p>Sociétés anonymes françaises non cotées : n/a</p> <p>Sociétés étrangères cotées : n/a</p> <p>Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 » ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice 	<p>MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES : n/a</p>		

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur 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 au 31 décembre 2020
et nationalité :

55 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :
2023

(assemblée générale statuant
sur les comptes 2022) – démission
anticipée le 14 octobre 2020

Actions détenues*
au 31 décembre 2020 :

502 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019 jusqu'à la date de sa démission, Madame Debon était présidente du Comité RSE et Jeu responsable. En tant que Présidente du Comité RSE et Jeu responsable, elle participait au Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

Principale activité :

Présidente du Directoire de Keolis depuis le 24 août 2020.

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Debon est diplômée d'HEC et de l'ENA. De 1990 à 1994, elle a occupé les fonctions de magistrate à la Cour des Comptes. De 1994 à 1998, elle a été directrice générale adjointe 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. En 2008, Madame Debon rejoint Suez où elle a été successivement Secrétaire générale, directrice générale de la Division internationale puis de la Division France. Depuis le 24 août 2020, elle est Présidente du Directoire de Keolis.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ (jusqu'au 14 octobre 2020)

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'audit d'Arkema

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Présidente du Directoire de Keolis (depuis le 24 août 2020)

Sociétés anonymes étrangères cotées :

- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Technip FMC

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Vice-Présidente du MEDEF International (Présidente des groupes France-Maroc et France-Azerbaïdjan)
- ◆ Administratrice des établissements médicaux Jeanne Garnier et Hospidom (Association)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administratrice de GRDF (jusqu'en 2017)
- ◆ Administratrice de Lydec, société cotée au Maroc du Groupe SUEZ (démission le 21 février 2020)

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur 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 Françoise GRI

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
63 ans, de nationalité française

Première nomination :
16 décembre 2020, cooptation
sur la durée du mandat restant
de Madame Debon

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

Actions détenues*
au 31 décembre 2020 :
0

Participation à des comités du conseil :

Madame Gri est membre du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

Principale activité :

Administratrice indépendante – retraitée

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Gri est ingénieure en informatique et mathématiques appliquées et diplômée de l'École nationale supérieure d'ingénieurs de Grenoble (ENSIMAG).

Après avoir rejoint le groupe IBM en 1981, Françoise Gri y a occupé différentes fonctions avant de devenir Présidente directrice générale d'IBM France de 2001 à 2007. Elle a ensuite rejoint Manpower Group de 2007 à 2012, en tant que Présidente France, puis Présidente France et Europe du Sud. De 2013 à 2014 Madame Gri a été directrice générale du Groupe PVCP, puis a créé son activité de conseil.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Administratrice du Crédit Agricole (depuis 2012), membre des Comités d'Audit, des Rémunérations, Stratégique et RSE (fin de mandat en 2023)
- ◆ Administratrice référente et Vice-Présidente du conseil d'administration de Edenred ; Présidente du Comité des Rémunérations et Nominations

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Membre du conseil de surveillance de INSEEC-U
- ◆ Membre du conseil d'administration de CACIB (Crédit Agricole Investment Bank)

Sociétés anonymes étrangères cotées :

- ◆ Administratrice de WNS (société indienne de gestion de processus commerciaux-BPO)

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Présidente de la SASU Françoise GRI Conseil

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Viadeo : Présidente du conseil d'administration (2016)
- ◆ Haut comité de gouvernement d'entreprise (2013 à 2019)

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur 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 au 31 décembre 2020
et nationalité :

53 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :

2023

(assemblée générale statuant
sur les comptes 2022)

Actions détenues*

au 31 décembre 2020 :

500 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Dulac est membre du Comité RSE et Jeu responsable, elle en assure la Présidence depuis le 14 octobre 2020.

Principale activité :

Directrice générale adjointe d'Orange, CEO Orange France.

Expertise – Expérience – Autres activités :

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 en charge des activités opérationnelles en France depuis 2018.

**MANDATS EXERCÉS AU COURS
DE L'EXERCICE 2020 :**

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

**Mandats en dehors du groupe FDJ
dans les sociétés anonymes françaises
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées
étrangères (en vertu des règles relatives
à la limitation du nombre de mandats
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1
du Code de commerce et aux articles 19.2
et 19.4 du Code Afep-Medef) :**

Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Administratrice et membre du Comité d'audit de L'Oréal, membre du Comité des ressources humaines et des rémunérations de L'Oréal.

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans
les autres types de sociétés et les autres
groupements (français et étrangers) :**

- ◆ Administratrice de Willa

**MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :**

n/a

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



Monsieur Xavier GIRRE

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
51 ans, de nationalité française

Première nomination :
17 octobre 2014

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

Actions détenues*
au 31 décembre 2020 :
517 actions⁽¹⁾

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Girre est Président du Comité d'audit et des risques.

Principale activité :

Directeur exécutif Groupe en charge de la direction financière Groupe chez EDF

Expertise – Expérience – Autres activités :

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.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur indépendant de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées

- ◆ Administrateur indépendant, membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations, Président du Comité d'audit de la CNIM

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Président-Directeur Général de Coentreprise de Transport d'Électricité (CTE)
- ◆ Président du conseil de surveillance de RTE⁽²⁾
- ◆ Administrateur et Président du Comité d'audit de Dalkia⁽³⁾
- ◆ Membre du conseil de surveillance d'Enedis
- ◆ Administrateur d'EDF Renouvelables

Sociétés étrangères cotées :

- ◆ Administrateur d'Edison

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administrateur et Président du Comité d'audit d'EDF Energy Holding (Private limited Company)
- ◆ Président du conseil d'administration d'EDF Trading (UK)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur d'Electricité de Strasbourg (jusqu'en 2016)
- ◆ Membre du conseil de surveillance d'EDF Assurances (jusqu'en 2016)
- ◆ Administrateur et Président du Comité d'audit de RATP (jusqu'en 2016)
- ◆ Administrateur de NNB Holding Compagny (jusqu'en 2017)

* L'article 21 du Règlement Intérieur 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 »

(1) Dont 400 sur un compte titre. Actions gérées par un intermédiaire financier et détenue au travers d'un compte bancaire joint avec son épouse sur un PEA en cours de régularisation par suite d'une erreur matérielle.

(2) Ce mandat est exclu du principe de limitation du nombre de mandats d'Administrateurs (conformément à l'article L. 225-21, alinéa 2 du Code de commerce), car la société RTE est détenue à 100 % par la société CTE.

(3) Les mandats détenus dans les sociétés Dalkia, Enedis, EDF Renouvelables et EDF Trading ne compte que pour un seul mandat (conformément à l'article L. 225-21, alinéa 3 du Code de commerce), car ces sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé sont contrôlées au sens de l'article L. 233-16 par une même société, qui est EDF.



Madame Corinne LEJBOWICZ

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :

60 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019

(avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :
2023

(assemblée générale statuant
sur les comptes 2022)

Actions détenues*
au 31 décembre 2020 :

500 actions

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Administrateur de société

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle débute 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 du premier fournisseur d'accès à Internet français. 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 chez 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. Elle est membre du conseil d'administration du groupe Ares, premier acteur de l'insertion par l'activité économique en Ile de France depuis 2020.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice indépendante de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Administratrice et membre du Comité Stratégie et Investissements du groupe La Poste
- ◆ Administratrice au conseil d'administration du groupe Ares

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administratrice de Lengow (SAS)
- ◆ Administratrice de Bird Office (SAS)
- ◆ Administratrice de Agriconomie.com (SAS)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administratrice de Minutebuzz (jusqu'en 2015)
- ◆ Administratrice de Filae (jusqu'en 2016)
- ◆ Administratrice d'Educlever (jusqu'en 2017)
- ◆ Administratrice de PrestaShop (jusqu'en 2018)

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



Monsieur Pierre PRINGUET

Âge au 31 décembre 2020 et nationalité :
70 ans, de nationalité française

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

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

Actions détenues*
au 31 décembre 2020 :
1 000 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Pringuet est membre du Comité d'audit et des risques et Président du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

Principale activité :

Administrateur de sociétés

Expertise – Expérience – Autres activités :

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).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur indépendant de FDJ et Administrateur référent de FDJ depuis le 16 décembre 2020

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Vice-Président et membre référent du conseil de surveillance de Vallourec
- ◆ Administrateur référent de Cap Gemini (Société Européenne créée en France)

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administrateur d'Avril Gestion
- ◆ Administrateur d'Agro Paris Tech
- ◆ Président de l'Amicale du Corps des Mines
- ◆ Président de l'association MichelROCARD.org

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur et Vice-Président du conseil d'administration de Pernod Ricard (jusqu'en 2019)
- ◆ Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) (jusqu'en 2017)
- ◆ Administrateur d'Iliad (jusqu'en juillet 2020)

* L'article 2.1 du Règlement Intérieur 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 Françoise DEBRUS

Représentante permanente de Predica

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
60 ans, de nationalité française

Première nomination :
18 juin 2020

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

Actions détenues*
au 31 décembre 2020 :
9 660 122 actions détenues
par Predica

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 29 juillet 2020, Predica, représentée par Madame Debrus, est membre du Comité d'audit et des risques.

Principale activité :

Directrice des Investissements de Crédit Agricole Assurances

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Debrus est diplômée de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts et de l'Institut National agronomique Paris-Grignon. Entrée en 1987 dans le groupe Crédit Agricole, Madame Françoise Debrus a occupé de 2005 à 2009, les fonctions de directrice Financier de la Caisse Régionale de l'Île-de-France. Elle a ensuite rejoint Crédit Agricole Assurances en qualité de directrice des Investissements.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Représentante permanente de Predica, Administrateur indépendant de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

- ◆ Membre du conseil de surveillance d'Altarea
- ◆ Représentante permanente de Predica, Administrateur de Korian
- ◆ Représentante permanente de Predica, Administrateur d'Aéroports de Paris

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Représentante permanente de Crédit Agricole Assurances, Administrateur de Semmaris (SAEM)

Sociétés cotées étrangères :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administratrice de Cassini

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Membre du conseil de surveillance de Covivio Hotels (jusqu'en 2020)
- ◆ Censeur de Frey SA (jusqu'en 2019)

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

Représentant de l'État



Monsieur Charles SARRAZIN

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
46 ans, de nationalité française

Première nomination :
9 mars 2020

Échéance du mandat en cours :
2 février 2022
*(remplacement de Monsieur Bossière,
lui-même en remplacement de
Monsieur Badirou-Gafari, lui-même
nommé en remplacement de
Monsieur Reboul nommé le 2 février 2017)*

Participation à des comités de conseil :

Monsieur Sarrazin est membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

Principale activité :

Directeur de participations Services et Finances, Agence des participations de l'État, ministère de l'Économie et des Finances

Expertise – Expérience – Autres activités :

Financement international des entreprises
Économie et finances

**MANDATS EXERCÉS AU COURS
DE L'EXERCICE 2020 :****Mandats au sein du groupe FDJ :**

- ◆ Administrateur représentant l'État

**Mandats en dehors du groupe FDJ
dans les sociétés anonymes françaises
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées
étrangères** *(en vertu des règles relatives
à la limitation du nombre de mandats
édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1
du Code de commerce et aux articles 19.2
et 19.4 du Code Afep-Medef) :*

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de La Poste, Président du Comité d'audit.
- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil de surveillance d'Arte France, Président du Comité d'audit

Sociétés françaises nationales :

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de France Télévisions

Autres établissements :

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de Bpifrance Investissement et Bpifrance Participations

**MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :**

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de CNP Assurances

Administrateurs nommés sur proposition de l'État



Madame Ghislaine DOUKHAN

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
53 ans, de nationalité française

Première nomination :
2 février 2017

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

Participation à des comités de conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Doukhan est membre du Comité d'audit et des risques.

Principale activité :

Directrice exécutive de Safran Analytics

Expertise – Expérience – Autres activités :

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.

MANDATS EXERCÉS AU COURS
DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administratrice de FDJ nommée par l'assemblée générale sur proposition de l'État

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a



Monsieur Didier TRUTT

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
60 ans, de nationalité française

Première nomination :
17 octobre 2014

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

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Trutt est membre du Comité RSE et Jeu responsable.

Principale activité :

Président-Directeur Général d'IN Groupe

Expertise – Expérience – Autres activités :

Monsieur Trutt a été nommé Président-Directeur Général d'IN Groupe en septembre 2009. Son mandat à la tête de l'IN Groupe 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.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur de FDJ nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ Président-Directeur Général d'IN Groupe

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Administrateur représentant de l'État, Membre de la Commission Économique et Stratégique de la RATP depuis juillet 2019 (EPIC)
- ◆ Conseiller du commerce extérieur de la France depuis 1992

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur du Centre Technique du Papier (jusqu'en 2015)

Administrateurs représentant les salariés



Madame Agnès LYON-CAEN

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :

51 ans, de nationalité française

Première nomination :
12 février 2018

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

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 19 décembre 2019, Madame Lyon-Caen est membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

Principale activité :

Chargée de mission, gouvernance, performance et compliance, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

Infrastructures système d'information

MANDATS EXERCÉS AU COURS
DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

◆ Administratrice de FDJ représentant les salariés

**Mandats en dehors du groupe FDJ
dans les sociétés anonymes françaises
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées
étrangères** (en vertu des règles relatives
à la limitation du nombre de mandats
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1
du Code de commerce et aux articles 19.2
et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

**Mandats en dehors du groupe FDJ dans
les autres types de sociétés et les autres
groupements (français et étrangers) :**

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a



Monsieur Philippe PIRANI

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
59 ans, de nationalité française

Première nomination :
1999

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

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 19 décembre 2019, Monsieur Pirani est membre du Comité RSE et Jeu responsable.

Principale activité :

Chargé intégration qualification, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

Informatique. Point de Vente. Épargne Salariale

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur de FDJ représentant les salariés

**Mandats en dehors du groupe FDJ
dans les sociétés anonymes françaises
(cotées ou non) et dans les sociétés cotées
étrangères** (en vertu des règles relatives
à la limitation du nombre de mandats
édictees aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1
du Code de commerce et aux articles 19.2
et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a

Administrateur représentant les salariés actionnaires



Monsieur David CHIANESE

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
51 ans, de nationalité française

Première nomination :
18 juin 2020

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

Participation à des comités de conseil :

Monsieur Chianese est membre du Comité d'audit et des risques depuis le 16 décembre 2020.

Principale activité :

Responsable Back Office Opérations, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

Mai 2008 à novembre 2019 : participation au conseil d'administration de FDJ, en qualité de secrétaire de Comité central d'entreprise (CCE).

MANDATS EXERCÉS AU COURS
DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur de FDJ représentant les salariés actionnaires

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères (en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS
DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a

Représentant de l'État en fonction jusqu'au 8 mars 2020



Monsieur Emmanuel BOSSIÈRE

Âge au 31 décembre 2020
et nationalité :
30 ans, de nationalité française

Première nomination :
3 septembre 2019

Échéance du mandat en cours :
2 février 2022
(remplacement de Monsieur Badirou-Gafari sur son mandat en cours, lui-même nommé en remplacement de Monsieur Reboul nommé le 2 février 2017) – Remplacé le 8 mars 2020 par Monsieur Sarrazin

Participation à des comités de conseil :

Monsieur Bossière était membre du Comité d'audit et des risques et du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations.

Principale activité :

Directeur de Participations adjoint Transports, APE

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- ◆ Administrateur représentant l'État au sein de FDJ jusqu'au 8 mars 2020

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères *(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :*

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- ◆ SNCF Réseau
- ◆ Aéroport de Marseille-Provence

Sociétés étrangères cotées :

n/a

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

- ◆ Grand port maritime de Marseille

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- ◆ Administrateur proposé par l'État au conseil de surveillance de Holding SP jusqu'en 2018 (société codétenue par l'État et Bpifrance Participations).

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 nommés. »

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. 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 :

Administrateurs	Durée du mandat	Date de renouvellement/nomination	Date de fin de mandat
Stéphane PALLEZ	5 ans	Première nomination en 2014 Renouvelée dans ses fonctions le 5 juin 2019	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
État, représenté par Charles SARRAZIN	5 ans	9 mars 2020	2 février 2022 (remplacement de Monsieur Bossière, lui-même en remplacement de Monsieur Badirou-Gafari, lui-même nommé en remplacement de Monsieur Reboul nommé le 2 février 2017)
Ghislaine DOUKHAN	5 ans	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	5 ans	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	3 ans	Nommé en qualité d'Administrateur proposé par l'État en 2014 Nommé le 21 novembre 2019 par l'assemblée générale en qualité d'Administrateur indépendant	2022 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)
Fabienne DULAC	4 ans	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	4 ans	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	4 ans	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	4 ans	21 novembre 2019	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022). Fin de mandat anticipée par démission le 14 octobre 2020.
Françoise GRI	4 ans	16 décembre 2020 ⁽¹⁾	2023 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)
PREDICA	4 ans	18 juin 2020	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
Fédération MAGINOT	5 ans	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	5 ans	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	4 ans	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)
Agnès LYON-CAEN	4 ans	Première nomination le 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)
David Chianese	4 ans	18 juin 2020	2024 (lors de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)
État, représenté par Emmanuel BOSSIÈRE	5 ans	3 septembre 2019	8 mars 2020 (remplacé par Charles Sarrazin)

(1) Cooptation par le conseil d'administration du 16 décembre 2020 en remplacement de Madame Debon, démissionnaire depuis le 14 octobre 2020. Le mandat sera ratifié par la prochaine assemblée générale statuant sur les comptes de 2020.

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, 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 ;
- ◆ s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- ◆ veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- ◆ veille au respect des stipulations du Code Afep-Medef lorsqu'est envisagée une cession, en une ou plusieurs opérations, portant sur la moitié au moins des actifs de la société sur les deux derniers exercices ;
- ◆ sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Limitation aux pouvoirs de la direction générale

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

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

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

Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce ⁽¹⁾ et à la recommandation AMF DOC-2012-05, le conseil d'administration du 12 mars 2020 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 et des risques 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 ;
- (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 ;

(1) Article L. 22-10-12 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

(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 et des risques, 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 et des risques, 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 expirent 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, 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'ANJ,
- ◆ une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par la société,
- ◆ une obligation de poursuivre l'action de la société pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information,
- ◆ une obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du Cahier des Charges, adressé aux ministres chargés du Budget et de l'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)

Conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, le Règlement Intérieur prévoit que 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 ⁽¹⁾ 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.

Évaluation annuelle 2020

La société ayant été introduite en Bourse le 21 novembre 2019, une première évaluation annuelle du conseil d'administration a été menée à l'automne 2020.

La première évaluation interne du conseil d'administration a été conduite par Monsieur Pringuet, Président du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations. Elle a porté notamment sur : (i) la programmation et le fonctionnement du conseil d'administration ; (ii) le suivi de la crise Covid-19 ; (iii) l'articulation entre les travaux du conseil et ceux des comités ; (iv) l'information et la formation des Administrateurs et (v) le fonctionnement des comités.

Un questionnaire détaillé a été communiqué à tous les Administrateurs afin de préparer les entretiens individuels avec Monsieur Pringuet.

Les réponses au questionnaire et les commentaires formulés lors des entretiens sont tenus confidentiels, et les résultats globaux n'ont été restitués que sous forme anonyme tant au Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations qu'au conseil d'administration.

(1) Monsieur Pringuet a été désigné Administrateur référent de FDJ par le conseil d'administration du 16 décembre 2020.

Il en est ressorti que :

- ◆ la position unanimement exprimée est qu'il s'agit d'un bon conseil où règne une atmosphère à la fois professionnelle et ouverte, avec des échanges fructueux. Ce qui est reflété par le score global des appréciations ;
- ◆ les points d'amélioration évoqués portent sur :
 - ◆ les délais de transmission des documents,
 - ◆ la longueur des présentations,
 - ◆ le souhait d'une place plus importante consacrée à la stratégie. À noter que les interviews ont eu lieu avant le séminaire des 9 et 10 novembre portant sur la stratégie de l'entreprise.

Les pistes d'amélioration identifiées sont les suivantes :

- ◆ développer la formation des Administrateurs sur les spécificités de l'activité du Groupe ;
- ◆ améliorer la préparation et le déroulé des séances du conseil en réduisant la longueur des présentations et en envoyant les documents aux Administrateurs le plus tôt possible ;
- ◆ définir un agenda stratégique avec un calendrier annuel des sessions ou des séminaires.

La synthèse de cette évaluation préparée par Monsieur Pringuet a été présentée au Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations du 11 décembre 2020 avant d'être discutée lors conseil d'administration du 16 décembre 2020.

Ces recommandations ont bien été prises en compte et un plan d'action sera proposé lors d'un conseil d'administration début 2021.

Réunions et travaux du conseil

En 2020, le conseil d'administration s'est réuni 9 fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 93 % 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 des risques et du Comité RSE et Jeu responsable,
 - ◆ 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) ;

◆ rémunération des mandataires sociaux :

- ◆ détermination de la part variable de la rémunération de Madame Stéphane Pallez et de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2019,
- ◆ répartition de la rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2019,
- ◆ détermination de la politique de rémunération des Administrateurs et du censeur au titre de l'exercice 2020,
- ◆ introduction sur la politique générale de rémunération de la société,
- ◆ revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs,
- ◆ politique de rémunération 2020 des mandataires sociaux,
- ◆ principes encadrant la mise en place ultérieure en 2020 d'un plan d'intéressement à long terme d'actions de performance ;
- ◆ conventions courantes et réglementées :
 - ◆ examen des conventions réglementées,
 - ◆ procédure d'évaluation des conventions courantes et charte interne sur les conventions réglementées et les conventions courantes,
 - ◆ examen du rapport sur les conventions courantes ;
- ◆ composition du conseil d'administration et de ses comités :
 - ◆ nomination d'un censeur qui sera proposé comme Administrateur à l'assemblée générale annuelle,
 - ◆ règlement électoral pour l'élection du représentant des salariés actionnaires en vue de la nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires par l'assemblée générale,
 - ◆ désignation des candidats au poste d'Administrateur représentant les salariés actionnaires,
 - ◆ nomination d'un Administrateur indépendant au Comité d'audit et des risques,
 - ◆ cooptation d'un Administrateur,
 - ◆ nomination d'un Administrateur référent ;
- ◆ crise sanitaire relative au Covid-19 :
 - ◆ impact financier du Covid-19 sur l'activité de la société et les mesures prises,
 - ◆ validation de la communication financière,
 - ◆ gestion de la société en plan de continuité de l'activité ;
- ◆ divers :
 - ◆ adoption de la raison d'être,
 - ◆ inflexions stratégiques,
 - ◆ contrat de liquidité,
 - ◆ délibération sur la version finale du financement de la contrepartie à la sécurisation des droits exclusifs,
 - ◆ budget révisé.

Comité d'audit et des risques

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 2020, le Comité d'audit et des risques est composé des personnes suivantes :

Président Xavier Girre (Administrateur indépendant)

Membres Charles Sarrazin (Administrateur représentant l'État) depuis le 9 mars 2020⁽¹⁾

Ghislaine Doukhan (Administratrice nommée par l'État)

Corinne Lejbowicz (Administratrice indépendante)

Predica, représentée par Françoise Debrus (Administratrice indépendante)

Pierre Pringuet (Administrateur indépendant, Président du CGNR)

Agnès Lyon-Caen (Administratrice représentant les salariés)

David Chianese

(Administrateur représentant les salariés actionnaires)

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 rendus d'activité et les conclusions des rapports d'audit interne, et les suites qui y ont été données par la société ; donner son avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- ◆ superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des commissaires aux comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- ◆ examiner périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- ◆ examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

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

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

Fonctionnement

Le Comité d'audit et des risques se réunit au moins trois fois par an.

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

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

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

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni 11 fois en 2020 avec un taux de présence de 89 %.

(1) Du 1^{er} janvier 2020 au 8 mars 2020, Emmanuel Bossière était membre du Comité en tant que représentant de l'État.

Ce Comité a traité notamment des points suivants :

Finances et Trésorerie :

- ◆ présentation des options de clôture ;
- ◆ comptes sociaux et comptes consolidés 2019 ;
- ◆ point sur la gestion de l'allocation d'actifs et prévision 2021 ;
- ◆ revue de la trésorerie, et revue de la proposition de financement de la contrepartie financière ;
- ◆ point sur les fonds d'innovation ;
- ◆ plan d'économie ;
- ◆ rapport financier semestriel ;
- ◆ présentation des travaux intérimaires des commissaires aux comptes pour la clôture de l'exercice 2020 ;
- ◆ programme des commissaires aux comptes ;
- ◆ budget/plan d'affaires ;
- ◆ communication financière résultats 2019.

Gestion :

- ◆ rapport de gestion ;
- ◆ documents de gestion prévisionnelle ;
- ◆ examen des conventions courantes.

Actionnaires :

- ◆ affectation des résultats et date de versement du dividende.

Crise sanitaire :

- ◆ impact financier Covid-19, estimations financières actualisées ;
- ◆ point d'actualité Covid-19 et projection annuelle 2020 ;
- ◆ évolution des risques Groupe suite à la crise Covid-19.

Analyse des risques :

- ◆ présentation de la cartographie 2020 des risques Groupe ;
- ◆ point à date sur le dispositif de conformité anticorruption (Sapin II) et actualisation de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ point d'avancement sur le programme des travaux de la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique.

Acquisitions :

- ◆ point sur les acquisitions.

Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations

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 Charles Sarrazin (Représentant de l'État) depuis le 9 mars 2020⁽¹⁾

Fabienne Dulac⁽²⁾, en tant que Présidente du Comité RSE et JR (Administratrice indépendante) invitée permanente

Françoise Gri (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) Du 1^{er} janvier 2020 au 8 mars 2020, Emmanuel Bossière était membre du Comité en tant que représentant de l'État.

(2) Fonction anciennement occupée par Marie-Ange Debon jusqu'au 14 octobre 2020.

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 5 fois sur 2020 avec un taux de présence de 100 %.

Ce Comité a traité notamment des points suivants :

Rémunérations :

- ◆ politique générale de rémunérations FDJ ;
- ◆ rémunération des DMSE en 2019 ;
- ◆ rémunération des Mandataires sociaux du CA ;
- ◆ allocation de l'enveloppe de rémunération 2019 ;
- ◆ politique de rémunération 2020 des DMSE ;
- ◆ critères d'allocation 2020 ;
- ◆ plan d'intéressement à long terme 2021 ;
- ◆ adoption de principes encadrant la mise en place ultérieure en 2020 d'un plan d'intéressement à long terme sous forme d'actions de performance.

Nominations :

- ◆ nomination d'un censeur/Administrateur ;
- ◆ présentation pour information du règlement électoral de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires.

Indépendance des Administrateurs :

- ◆ qualification d'indépendant de l'ensemble des membres du conseil d'administration (en vue du rapport sur le gouvernement d'entreprise).

Comité responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable

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 2020, ledit Comité est composé des membres suivants :

Président Marie-Ange Debon (Administratrice indépendante) jusqu'au 14 octobre 2020, remplacée par Madame Fabienne Dulac (Administratrice indépendante)⁽¹⁾

Membres Philippe Pirani (Administrateur représentant les salariés)
UBFT, représentée par Olivier Roussel (Administrateur nommé par l'assemblée générale)
Didier Trutt (Administrateur proposé par l'État)

Le commissaire du Gouvernement siège au Comité RSE et Jeu responsable avec voix consultative.

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'Autorité nationale des jeux (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 RSE et Jeu responsable s'est réuni 7 fois lors de l'année 2020 avec un taux de présence de 83 %.

Ce Comité a traité notamment des points suivants :

Politique globale RSE :

- ◆ Présentation globale de la politique RSE ;
- ◆ Bilan des priorités 2019 et propositions 2020 ;
- ◆ Politique environnementale : Résultats Bilan Carbone™ et Analyse de cycle de vie des supports de jeux ;
- ◆ Politique diversité ;
- ◆ Politique Intégrité ;
- ◆ Mise à jour des risques RSE.

Jeu responsable :

- ◆ Présentation de la Stratégie Jeu responsable 2025 ;
- ◆ Focus Jeu responsable Sport ;
- ◆ Politique de partenariats Jeu responsable ;
- ◆ Résultats certification Jeu responsable ;
- ◆ Grandes orientations du Plan d'Action Jeu responsable Paris sportifs ;
- ◆ Projet de cadre de référence pour la prévention du jeu excessif et la protection des mineurs.

(1) Décision du conseil d'administration du 14 octobre 2020.

Politique anticriminalité :

- ◆ Présentation du plan d'action antiblanchiment ;
- ◆ Plan d'actions antifraude et antiblanchiment ;
- ◆ Politique anticorruption ;
- ◆ Politique de lutte contre les manipulations sportives.

Raison d'être :

- ◆ Point sur la « Raison d'être » de FDJ.

Rémunération des mandataires sociaux :

- ◆ Évaluation des critères RSE 2019 mandataires sociaux et propositions 2020 ;
- ◆ Partage des résultats des agences de notation ;
- ◆ Finalisation des critères rémunération.

Divers :

- ◆ Résultats et plans d'actions issus des notations extra-financières.

Comité stratégique

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.

En 2020, le conseil d'administration s'est réuni en Comité stratégique à deux reprises le 12 juin 2020 ainsi que les 9 et 10 novembre 2020.

Taux de participation individuelle des Administrateurs aux séances du conseil et des comités sur l'année 2020

Conformément à l'article 11.1 du Code Afep-Medef figure ci-dessous le taux de participation individuelle des Administrateurs aux séances du conseil et des Comités sur l'année 2020 :

	Assiduité au conseil d'administration	Assiduité au Comité d'audit et des risques	Assiduité au CGNR	Assiduité au Comité RSE et JR	Moyenne générale pour chaque Administrateur
Mme Stéphane PALLEZ	100 %	-	-	-	100 %
M. Emmanuel BOSSIÈRE	100 %	100 %	100 %	-	100 %
M. Charles SARRAZIN	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Mme Ghislaine DOUKHAN	100 %	90,91 %	-	-	95,45 %
M. Didier TRUTT	100 %	-	-	100 %	100 %
Mme Fabienne DULAC	77,78 %	-	-	100 %	88,9 %
M. Pierre PRINGUET	100 %	81,82 %	100 %	-	93,94 %
Mme Corinne LEJBOWICZ	100 %	100 %	-	-	100 %
M. Xavier GIRRE	100 %	100 %	-	-	100 %
Mme Marie-Ange DEBON	100 %	-	100 %	100 %	100 %
Mme Françoise GRI	100 %	-	-	-	100 %
PREDICA (représenté par Mme Françoise DEBRUS)	88,9 %	55,56 %	-	-	72,23 %
Fédération MAGINOT (représenté par M. Henri LACAILLE)	44,44 %	-	-	-	44,44 %
UBFT (représenté par M. Olivier ROUSSEL)	100 %	-	-	57,14 %	78,57 %
M. Philippe PIRANI	100 %	-	-	57,14 %	78,57 %
Mme Agnès LYON-CAEN	88,9 %	90,91 %	100 %	-	93,27 %
M. David CHIANESE	100 %	100 %	-	-	100 %
Moyenne générale de participation au conseil et comités					91,6 %

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

Sont en vigueur les délégations de compétence et de pouvoir, conférées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration, dont le récapitulatif figure ci-dessous :

Assemblée générale du 4 novembre 2019

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
24	Autorisation donnée 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

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.

Assemblée générale du 18 juin 2020

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
14	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance - Fixation d'un plafond global de 20 % du capital social	Le plafond global de 20 % constitue un plafond global maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 14 ^e résolution et de celles conférées en vertu des 15 ^e , 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 20 ^e , 21 ^e et 22 ^e résolutions.	26 mois
15	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public (autre que l'offre visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)	10 % du capital social + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le plafond global de la 14 ^e résolution Cette résolution contient un sous-plafond de 10 % du capital sur lequel viendront s'imputer toutes les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription proposées à l'assemblée générale du 18 juin 2020. Cela permet d'assurer aux actionnaires que les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription ne dépasseront pas, au total, 10 % du capital	26 mois
16	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, s'adressant exclusivement à des investisseurs qualifiés et/ou à un cercle restreint d'investisseurs	10 % du capital + 300 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le plafond global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution Cette résolution prévoyant une suppression du droit préférentiel de souscription, son montant s'impute non seulement sur le plafond global mais également sur le sous-plafond applicable aux opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription	26 mois
17	Autorisation au conseil d'administration en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, à l'effet de fixer le prix d'émission selon les modalités décidées par l'assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital par an	Relative aux 15 ^e et 16 ^e résolutions Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du plafond global fixé par la 14 ^e résolution	26 mois
18	Délégation de compétence donnée 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	Limite prévue par la réglementation applicable (soit à ce jour 15 % de l'émission initiale)	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du plafond global fixé par la 14 ^e résolution	26 mois
19	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Plafond fixé à la somme pouvant être légalement incorporée	Non imputée sur le plafond global de la 14 ^e résolution	26 mois
20	Délégation de pouvoirs 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 avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société	Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le plafond global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois
21	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en cas d'offre publique initiée par la société	Dans la limite de 10 % du capital social de la société	Imputée sur le plafond global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois
22	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise, avec suppression du droit préférentiel à leur profit, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	Dans la limite de 1 % du capital social de la société	Imputée sur le plafond global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois

1.1.2 Rémunération des mandataires sociaux

La présente section 1.1.2 du rapport 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⁽¹⁾ 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 de rémunération est déterminée dans un objectif de soutien de la croissance pérenne de la société, au service de la raison d'être de FDJ adoptée en juin 2020.

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

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

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

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

La rémunération des mandataires sociaux se doit d'être compétitive afin d'attirer et de motiver les talents nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la société et l'atteinte de ses objectifs, sur le court et le long terme. Elle doit favoriser la recherche de performance financière et extra-financière. Elle doit permettre une cohérence des différents niveaux de rémunération des cadres de l'entreprise avec les responsabilités exercées. Elle est ainsi définie en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.

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, de sa raison d'être, 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 2021 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. En effet, compte tenu de la crise sanitaire de la Covid-19, le conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de reporter à 2021 le plan d'intéressement à long terme tel qu'arrêté lors de sa séance du 19 mars 2020, et tel que décrit à la sous-section « Rémunération variable à long terme » de la sous-section 1.1.2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 ;
 - ◆ 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.

(1) Article L. 22-10-8 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021, dans sa version issue de l'Ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'un chapitre relatif aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation.

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 rémunération 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'intérêts, la société suit les recommandations du Code Afep-Medef. Le CGNR est présidé par Monsieur Pierre Pringuet, Administrateur indépendant et Administrateur référent du conseil d'administration depuis le 16 décembre 2020.

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. Le CGNR prend en compte également les ratios d'entreprises comparables, notamment du SBF80.

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 annuelles 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 s'appuie 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 2020 est décrite à la sous-section 1.1.3.2 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Modifications de la politique de rémunération des Administrateurs

Aucune modification de la politique de rémunération des Administrateurs n'interviendra au titre de l'exercice 2021.

Les critères de rémunération des Administrateurs définis par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse de la société, continuent à s'appliquer.

Ainsi une enveloppe maximale annuelle de 600 000 €, est affectée à la rémunération des membres du conseil d'administration depuis l'exercice 2020 et jusqu'à nouvelle

décision de l'assemblée générale selon des 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 de 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 point « *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

Aucune évolution de la rémunération fixe des DMSE n'a été proposée ou décidée au titre de l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2020 ni d'ailleurs sur la durée du mandat restant à effectuer. Le conseil d'administration reste néanmoins attentif à l'évolution des comparables sur le marché de manière à ce que la rémunération fixe de la Présidente directrice générale soit cohérente avec celle des dirigeants des entreprises du SBF80.

Le conseil d'administration du 11 février 2021 a décidé d'une évolution de la rémunération variable annuelle des DMSE, faite dans le respect de la procédure décrite au paragraphe « *Procédure de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération* ».

Il a en effet été constaté l'important décalage de la rémunération des deux DMSE par rapport aux pratiques du marché, tant en montant (la dirigeante a la plus faible rémunération du SBF 120), qu'en structure (rémunération variable cible égale à 25 % de la rémunération fixe annuelle contre un standard de marché autour de 100 %). Pour remédier à cette situation le conseil d'administration du 11 février 2021 a approuvé le schéma d'alignement progressif et conditionnel suivant :

- ◆ la rémunération fixe annuelle des deux DMSE restera inchangée à son niveau actuel (320 000 € par an pour Stéphane Pallez) jusqu'à la fin de son mandat (exercice 2024 inclus) ;
- ◆ la rémunération variable monétaire cible (sous réserve de l'atteinte des objectifs de la société) sera portée progressivement au niveau de 100 % correspondant au niveau cible médian au sein du SBF80 selon le mécanisme décrit ci-dessous :
 - ◆ chaque année la base de calcul de la rémunération variable sera augmentée d'une fraction (soit 89 %) de celle de l'année précédente,
 - ◆ ce qui conduit à la projection suivante sur l'exemple de la rémunération de Stéphane Pallez.

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération fixe	320 000 €	320 000 €	320 000 €	320 000 €	320 000 €
Rémunération variable théorique à objectifs réalisés, à compter de 2021 (en % de la rémunération fixe) *	25 %	47 %	67 %	85 %	100 %

* A noter qu'une surperformance de la rémunération variable est possible jusqu'à 130 %, s'appliquant au variable total annuel, soit $47\% \times 130\% = 61\%$ de la rémunération fixe pour l'exercice 2021.

NB : le taux de réintégration du variable annuel retenu soit 89 % est ce qui permet de passer du variable actuel (25 % du fixe) à l'objectif visé (100 % du fixe) en 4 ans (durée du mandat des deux DMSE).

Ce dispositif a pour double avantage :

- ◆ d'aligner l'intérêt des DMSE et des actionnaires par une rémunération beaucoup plus variabilisée ;
- ◆ d'établir une conditionnalité forte (la progression de la base de calcul du variable annuel étant strictement liée à la rémunération variable réelle de l'année précédente).

Pour 2021, il a donc été décidé l'évolution suivante :

- ◆ une première étape de revalorisation faisant passer le montant maximum de la rémunération variable annuelle totale due au titre de l'exercice 2021 à :
 - ◆ 47 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'objectifs atteints contre 25 % pour l'année 2020,
 - ◆ 61 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance contre 32,5 % pour l'année 2020 ;
- ◆ l'ajustement du critère RSE/JR pour tenir compte des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire sur la mise en œuvre de certains plans d'actions ;
- ◆ la modification du troisième critère quantitatif économique en remplaçant le *free cash flow* par le « Taux de conversion EBITDA en *cash* » ; cet indicateur faisant partie des éléments communiqués dans notre guidance.

S'agissant de la mise en place d'une rémunération variable à long terme, compte tenu de la crise sanitaire de la Covid-19, le conseil d'administration du 20 avril 2020 avait décidé de reporter à 2021 le plan d'intéressement à long terme tel qu'arrêté lors de sa séance du 19 mars 2020.

Le conseil d'administration du 11 février 2021, sur recommandation du CGNR a décidé de faire évoluer les critères du plan d'intéressement qui avaient été présentés au point « Rémunération variable à long terme » de la sous-section 1.1.2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 :

- ◆ introduction du critère suivant : Rendement total pour l'actionnaire (*Total Shareholder Return* - TSR) ; ceci afin d'intégrer un critère boursier relatif dans les critères de rémunération variable à long terme ;
- ◆ modification du critère stratégique qui correspond désormais au « Taux de mises identifiées 2023 » et non plus au « Taux de mises numérisées » ; l'identification des joueurs étant au cœur du plan stratégique du groupe FDJ à horizon 2025.

La mise en place de ce plan d'intéressement, sera conditionnée, s'agissant des DMSE, à son approbation par l'assemblée générale annuelle du 16 juin 2021. Les caractéristiques de ce plan, définies par le conseil d'administration du 11 février 2021 sur proposition du CGNR, sont détaillées au point « Rémunération variable à long terme » de la sous-section 1.1.2.2 du présent rapport.

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 sous-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 sous-section 1.1.2.1.

Dérogation à la politique de rémunération décrite à la présente section 1.1.2

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ⁽¹⁾, 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.

Le conseil d'administration pourra exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération des DMSE, en application des articles L. 225-47 1^{er} alinéa et L. 225-53 3^e alinéa du Code de commerce et dans le respect des articles L. 225-37 et L. 225-100 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières qui pourraient justifier que le conseil d'administration ajuste, de façon exceptionnelle et tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant leur rémunération de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance des DMSE que celle du Groupe.

(1) Article L. 22-10-8 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

Cet ajustement serait effectué sur la rémunération variable des DMSE sur proposition du CGNR dans la limite du plafond relatif à la rémunération variable (61 % de la rémunération fixe en 2021), après que le conseil d'administration s'est assuré de l'alignement des intérêts de la société et de ses actionnaires avec ceux des DMSE.

Le conseil a considéré qu'il était prudent d'intégrer une telle clause dans la politique de rémunération compte tenu du contexte incertain lié à la crise sanitaire. Un grand nombre de sociétés dans le monde prévoit cette flexibilité dans leur politique de rémunération. Néanmoins le conseil ne saurait faire usage de cette flexibilité de façon systématique, et toute décision en ce sens sera nécessairement expliquée aux actionnaires qui pourront se prononcer dans le cadre du vote ex-post à l'occasion de l'assemblée générale de l'année N+1.

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 *pro rata 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 *pro rata 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'assemblée générale ordinaire 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 € 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, en cas d'empêchement, à son remplaçant) : 1 000 €.

1.1.2.2 Détail des éléments de rémunération des DMSE (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2021

La rémunération annuelle des DMSE se compose d'une part fixe, d'une part variable annuelle monétaire 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 et sociale 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 SBF80 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 11 février 2021 la rémunération fixe annuelle de la Présidente directrice générale pour l'exercice 2021 est fixée à 320 004 €, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

Le directeur général délégué

Sur proposition du CGNR et après délibération du conseil d'administration du 11 février 2021 la rémunération fixe annuelle du directeur général délégué pour l'exercice 2021 est fixée à 248 000 €, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

Rémunération variable annuelle

Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, III du Code de commerce ⁽¹⁾, les éléments de rémunération variables des DMSE dus au titre de l'exercice 2021 ne pourront être versés qu'après approbation par l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

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, taux de conversion EBITDA en *cash*).

(1) Article L. 22-10-34 II du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

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).

		2021	
Quantitatifs économiques	60 %	30 %	Taux de marge d'EBITDA Groupe 2021
		20 %	Chiffre d'affaires Groupe 2021
		10 %	Taux de conversion EBITDA en cash 2021
Qualitatif multicritères	40 %	25 %	RSE/Jeu responsable
		15 %	Gouvernance

Les critères sont au nombre de 5 :

◆ **Critère 1 :** taux de marge d'EBITDA Groupe réalisé 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 Groupe réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration ;

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

◆ **Critère 3 :** taux de conversion EBITDA en cash réalisé, par rapport au taux de conversion EBITDA en cash 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 et en particulier :

- ◆ les mesures prises par l'entreprise pour lutter contre le jeu des mineurs,
- ◆ les actions de prévention du jeu excessif et de détection des personnes en situation de vulnérabilité mises en œuvre par l'entreprise.

Le Comité évaluera également les actions de l'entreprise en matière :

- ◆ de lutte contre la fraude et le blanchiment,
- ◆ d'identification des joueurs en points de vente,
- ◆ d'orientation client et de promotion d'un modèle de jeu extensif,
- ◆ de performance extra-financière avec un objectif de maintien de la note Vigeo A1+ obtenue par l'entreprise en 2020.

poids : 25 %, maximum atteignable : 25 %

◆ **Critère 5 :** objectifs spécifiques de gouvernance tels que déterminés par le conseil d'administration sur proposition du CGNR et en particulier : les retours de l'évaluation du conseil, l'efficacité de la communication financière mise en place et le développement de relations de qualité avec les différentes parties prenantes.

poids : 15 %, maximum atteignable : 15 %

La surperformance maximale correspond ainsi à un taux d'atteinte de 130 % ; pour un enjeu de part variable de base de 47 % de la part fixe à objectifs atteints, l'enjeu de part variable maximale en 2021 sera ainsi de 61 %.

La Présidente directrice générale

La part variable annuelle de la Présidente directrice générale à objectifs atteints serait ainsi de 149 776 € soit, 47 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2021. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 194 709 € soit 61 % de la rémunération fixe de l'exercice 2021.

Le directeur général délégué

La part variable annuelle du directeur général délégué à objectifs atteints serait ainsi de 116 076 € soit, 47 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2021. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum atteindrait 150 899 € soit 61 % de la rémunération fixe de 2021.

Crise Sanitaire Covid-19

À l'instar de l'année 2020, le conseil d'administration pourra moduler le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères de rémunération variable annuelle décrits ci-dessus pour prendre en compte la crise sanitaire Covid-19 si cette dernière se prolongeait sur 2021, et pour corriger ses effets sur ces critères de performance, en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle.

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 attribué aux DMSE n'excédera pas 15 % de cette enveloppe à l'instar de ce qui avait été indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019.

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 16 juin 2021, et soumise à une période d'acquisition de 3 ans, sous conditions de performance. Dans cette attribution les DMSE devront respecter : (i) l'engagement de conservation de 20 %, pour la durée de leur mandat, des actions acquises annuellement ; (ii) l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture durant leur mandat et la formalisation dudit engagement par moyen approprié.

Critères de performance

L'attribution de ces actions de performance en 2021 serait fondée sur les 5 critères suivants :

Critère financier	30 %	EBITDA Groupe cumulé 2021 + 2022 + 2023
	15 %	Bénéfice par action (<i>Earnings per share</i> – EPS) cumulé 2021 + 2022 + 2023
Critères de rendement pour les actionnaires	15 %	Rendement total pour l'actionnaire (<i>Total Shareholder Return</i> – TSR) ◆ TSR relatif entreprises du même secteur (7,5 %) ◆ TSR relatif SBF 120 retraité (7,5 %)
Critère stratégique	20 %	Taux de mises identifiées 2023
Critère RSE/JR	20 %	Note Vigeo 2022

◆ **Critère 1 :** EBITDA Groupe cumulé sur la période 2021-2022-2023 ⁽¹⁾ ;

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

◆ **Critère 2 :** Bénéfice par action cumulé pour les années 2021-2022-2023 (pour 191 millions d'actions) ;

poids : 15 %, seuil : 7,5 %, maximum atteignable : 22,5 %

◆ **Critère 3 :** Rendement pour les actionnaires :

- ◆ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, Tabcorp, OPAP, Kindred, Betsson, 888, SG et IGT ⁽²⁾,

poids : 7,5 %, seuil : 3,75 %, maximum atteignable : 11,25 %

- ◆ relatif SBF 120 retraité des *financials, real estate et energy*, soit 24 valeurs sur 120 ⁽²⁾ ;

poids : 7,5 %, seuil : 3,75 %, maximum atteignable : 11,25 %

◆ **Critère 4 :** Taux de mises identifiées ⁽³⁾ 2023 ;

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

◆ **Critère 5 :** évaluation en matière de RSE/Jeu responsable basée sur la notation extra-financière Vigeo Eiris 2022 (disponible fin mars 2023), en fonction de l'atteinte de la note A1+, de son évolution versus 2020, et de sa position par rapport aux entreprises du même secteur.

poids : 20 %, maximum atteignable : 25 %

Montant maximum attribuable

La valeur des actions de performance attribuées à chacun des DMSE, estimée à la date d'attribution (2021), représenterait au maximum 40,5 % de leur rémunération globale 2021 à objectifs atteints à 100 % (Rémunération fixe + variable annuel à 100 % + variable long terme à 100 %) ⁽⁴⁾ et 47,4 % en incluant la surperformance (Rémunération fixe + variable annuel maximum + variable long terme maximum) ⁽⁵⁾. À noter que la livraison des actions de performance n'interviendra qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans et sous conditions de performance.

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 2021.

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 *pro rata 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 2021 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 ainsi que 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.

Aucun des DMSE ne perçoit 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 à la sous-section 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.

(1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2021 à 2023.

(2) Cours de référence : cours moyen Q4 2023 vs cours moyen Q4 2020 ; à dividendes réinvestis.

(3) (mises réalisées sur fdj.fr et parionssport.fr + mises réalisées en points de vente par des joueurs identifiés)/mises totales.

(4) $100\% \times \text{rémunération annuelle fixe} / (100\% + 47\% + 100\%) \times \text{rémunération annuelle fixe} = 40,5\%$.

(5) $145\% \times \text{rémunération annuelle fixe} / (100\% + 61\% + 145\%) \times \text{rémunération annuelle fixe} = 47,4\%$.

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 2021 d'aucun engagement de rémunération ou d'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 du Code Afep-Medef, en cas de cessation des fonctions des DMSE, le montant de la

rémunération variable annuelle au titre de l'exercice en cours pourra être déterminé 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 retenus. Il est précisé qu'aucune rémunération variable ne sera versée en cas de révocation pour faute ou motif grave.

Dans les cas de départ en retraite, les règles du plan de LTI s'appliquent aux DMSE.

1.1.3 Éléments de rémunération et avantages de toutes natures versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

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 2019 et 31 décembre 2020.

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 2019	Exercice 2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	387 069 €	376 984 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	-
TOTAL	387 069 €	376 984 €

Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	299 501 €	292 584 €
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	299 501 €	292 584 €

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

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	274 884 € bruts	274 884 € bruts	293 337 € bruts *	293 337 € bruts
Rémunération variable annuelle	66 581 € bruts	60 000 € bruts	78 400 € bruts **	66 581 € bruts
Rémunération exceptionnelle	40 000 € bruts	Néant	Néant	40 000 € bruts
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	5 604 €	5 604 €	5 247 €	5 247 €
TOTAL	387 069 €	340 488 €	376 984 €	405 165 €

* Déduction faite d'un don d'un mois de rémunération fixe (26 667 € bruts) fait au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire. La rémunération annuelle de référence sur 12 mois est de 320 004 € bruts.

** Au titre de 2020, la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez à percevoir en 2021 représente 24 % de la rémunération fixe annuelle hors don soit 320 004 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 11 février 2021.

Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	213 448 € bruts	213 448 € bruts	227 337 € bruts *	227 337 € bruts
Rémunération variable annuelle	51 578 € bruts	47 000 € bruts	60 760 € bruts **	51 578 € bruts
Rémunération exceptionnelle	30 000 € bruts	Néant	Néant	30 000 € bruts
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 483 €	4 483 €	4 487 €	4 487 €
TOTAL	299 501 €	264 931 €	292 584 €	313 402 €

* Déduction faite d'un don d'un mois de rémunération fixe (20 667 € bruts) fait au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire. La rémunération annuelle de référence sur 12 mois est de 248 004 € bruts.

** Au titre de 2020, la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri à percevoir en 2021 représente 24 % de la rémunération fixe annuelle hors don soit 248 004 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 11 février 2021.

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

	Exercice 2020					
	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
Mme Stéphane Pallez			Néant			
M. 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 2020		
	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Mme Stéphane Pallez		Néant	
M. 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 2020					
	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
Mme Stéphane Pallez			Néant			
M. Charles Lantieri			Néant			

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

	Exercice 2020	
	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Mme Stéphane Pallez		Néant
M. 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 2020				
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 2020				
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 2020 : 320 004 €

La rémunération fixe de Madame Pallez pour l'exercice 2020 a été approuvée par l'assemblée générale du 18 juin 2020 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 19 mars 2020 sur proposition du CGNR.

La rémunération fixe de Madame Stéphane Pallez a été augmentée de 16 % par rapport à celle de l'exercice 2019.

Au cours de l'exercice 2020, pour s'associer à l'action de solidarité à laquelle les collaborateurs de FDJ ont contribué, les mandataires sociaux exécutifs de FDJ, Madame Pallez et Monsieur Lantieri, ont pris la décision de renoncer à un mois de leur rémunération annuelle fixe (sur la base d'un mois de salaire brut soit 26 667 € bruts pour Madame Stéphane Pallez et 20 667 € bruts pour Monsieur Charles Lantieri). L'équivalent de ce mois de salaire a été utilisé pour moitié pour réduire les charges de l'entreprise et pour l'autre moitié affecté à des fondations (Fondation de France et Fondation FDJ pour des actions en faveur des plus démunis et du personnel soignant).

Rémunération variable au titre de l'exercice 2020 : 78 400 €

La part variable annuelle de la Présidente directrice générale pouvait atteindre 80 000 € (sans surperformance) 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 pouvait atteindre 104 000 € pour l'exercice 2020.

La rémunération variable de Madame Stéphane Pallez était fonction de 5 critères (3 quantitatifs et 2 qualitatifs), totalisant 100 points en nominal et pouvant donner lieu à une surperformance de 130 points en cas de dépassement des objectifs des critères quantitatifs (EBTDA, chiffre d'affaires et *free cash-flow*) :

- ◆ trois critères quantitatifs (pour 60 % de la rémunération variable en nominal et 90 % en cas de surperformance) :
 - ◆ taux de marge d'EBITDA Groupe réalisé par rapport au taux de marge d'EBITDA Groupe budgété,
 - ◆ chiffre d'affaires Groupe réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété,
 - ◆ *free cash-flow* réalisé par rapport au *free cash-flow* budgété.

Pour chaque critère, le conseil d'administration a défini un objectif cible⁽¹⁾, 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.

Néanmoins, le conseil d'administration, lors de sa séance du 19 mars 2020 a précisé que compte tenu de la situation sanitaire inédite en France, il pourra exceptionnellement, en ce qui concerne la rémunération variable annuelle : moduler le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères présentés pour prendre en compte cette situation de crise, et pour corriger ses effets sur lesdits critères de performance, en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle.

En conséquence, le CGNR du 11 décembre 2020 a proposé au conseil d'administration de moduler les critères quantitatifs économiques en retraitant, du budget et du réel 2020, le chiffre d'affaires et l'EBITDA des offres FDJ à l'arrêt ou quasiment à l'arrêt pendant la période de confinement du printemps, en l'occurrence Amigo et Paris sportifs.

Compte tenu de ce retraitement, ces critères quantitatifs ont été atteints à 60 % 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 23 points sur 25 au critère Jeu responsable,
 - ◆ Gouvernance : le CGNR a constaté que ce critère était atteint à 100 % et a conféré 15 points.

Le conseil d'administration a donc fixé le taux de réalisation à 98 % (donnant droit à 98 % de la part variable).

La société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2020 dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce⁽²⁾.

Rémunération variable pluriannuelle

Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2020.

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 2020.

Attributions gratuites d'actions

Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2020.

Rémunérations exceptionnelles

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2020.

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.

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

(2) Article L. 22-10-9 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

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 5 247 € au titre de l'exercice 2020, 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 2020.

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

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

Rémunération en qualité d'Administrateur

Madame Stéphane Pallez n'a perçu aucune rémunération en qualité d'Administrateur de la société au titre de l'exercice 2020.

Ratios entre les rémunérations

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération moyenne annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) 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
2020	5,60
2019	4,76
2018	4,68
2017	4,94
2016	4,87

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Madame Stéphane Pallez et celui de la rémunération médiane annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) 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
2020	6,21
2019	5,41
2018	5,31
2017	5,61
2016	5,50

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce ⁽¹⁾ a été pris en compte

L'assemblée générale du 18 juin 2020 a approuvé, à la majorité de 99,97 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce, conformément à l'article L. 225-100 II. du Code de commerce.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale sont conformes à la politique de rémunération adoptée pour 2020 par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

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 ⁽²⁾

Le conseil d'administration a décidé de prendre en compte les effets de la crise sanitaire pour l'appréciation des critères de performance permettant de déterminer le montant de la rémunération variable annuelle de Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2020 et ce conformément :

- (i) à ce qui avait été mentionné au point « rémunération variable annuelle » de la politique de rémunération (sous-section 1.1.2.2) présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 ;
- (ii) aux précisions apportées au point « rémunération variable au titre de l'exercice 2020 » du présent rapport à la sous-section 1.1.3.1.2.

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 2020 : 248 004 €

La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri pour l'exercice 2020 a été approuvée par l'assemblée générale du 18 juin 2020 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 19 mars 2020 sur proposition du CGNR.

La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri a été augmentée de 16 % par rapport à celle de l'exercice 2019.

Au cours de l'exercice 2020, pour s'associer à l'action de solidarité à laquelle les collaborateurs de FDJ ont contribué, les mandataires sociaux exécutifs de FDJ, Madame Pallez et Monsieur Lantieri,

(1) Article L. 22-10-34 I du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

(2) Article L. 22-10-8 III, alinéa 2 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

ont pris la décision de renoncer à un mois de leur rémunération annuelle fixe (sur la base d'un mois de salaire brut soit 26 667 € bruts pour Madame Stéphane Pallez et 20 667 € bruts pour Monsieur Charles Lantieri). L'équivalent de ce mois de salaire a été utilisé pour moitié pour réduire les charges de l'entreprise et pour l'autre moitié affecté à des fondations (Fondation de France et Fondation FDJ pour des actions en faveur des plus démunis et du personnel soignant).

Rémunération variable au titre de l'exercice 2020 : 60 760 €

La part variable annuelle du directeur général délégué pouvait atteindre 62 000 € (sans surperformance) soit 25 % de sa rémunération fixe pour l'exercice 2020. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 80 600 €.

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 : 98 % (donnant droit à 98 % de la part variable).

La société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2020 dans le cadre des dispositions de l'article L.225-37-3 du Code de commerce ⁽¹⁾.

Rémunération variable pluriannuelle

Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2020.

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 2020.

Attributions gratuites d'actions

Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer gratuitement aucune action au titre de l'exercice 2020.

Rémunérations exceptionnelles

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2020.

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

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

Avantages en nature

Monsieur Charles Lantieri a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) et d'une voiture de fonction représentant des avantages en nature d'un montant de 4 487 € au titre de l'exercice 2020, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Il a utilisé cette enveloppe à hauteur de 20 heures pour 8 180 € HT en 2020.

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 annuelle versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération moyenne annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) 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
2020	4,33
2019	3,71
2018	3,65
2017	3,86
2016	3,80

Ratio entre le niveau de la rémunération annuelle versée à Monsieur Charles Lantieri et celui de la rémunération médiane annuelle (rémunération brute réelle versée corrigée des absences incluant la participation, l'intéressement et l'abondement) 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
2020	4,80
2019	4,21
2018	4,14
2017	4,38
2016	4,30

(1) Article L. 22-10-9 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

Manière dont le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce ⁽¹⁾ a été pris en compte

L'assemblée générale du 18 juin 2020 a approuvé, à la majorité de 99,97 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce, conformément à l'article L. 225-100 II. du Code de commerce.

Respect de la politique de rémunération adoptée

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué sont conformes à la politique de rémunération adoptée pour 2020 par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

1.1.3.1.4 Autres informations

Évolution annuelle de la rémunération des performances de la société, de la rémunération versée de Mme Stéphane Pallez, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés CDI et CDD présents sur la durée de l'exercice des sociétés FDJ et FDP, autres que les DMSE, et des ratios mentionnés ci-dessus au cours des quatre derniers exercices :

En M€	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1762	1803	1956	1920
Évolution base 100	104	106	115	113
EBITDA	316	319	346	427
Évolution base 100	105	106	115	142
En K€	2017	2018	2019	2020
Rémunération PDG	322	321	340	405
Évolution base 100	101	100	106	127
Rémunération moyenne des collaborateurs	65	69	72	72
Évolution base 100	98	105	109	110
Ratios d'équité moyen	4,94	4,68	4,76	5,60

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 ⁽²⁾

Le conseil d'administration a décidé de prendre en compte les effets de la crise sanitaire pour l'appréciation des critères de performance permettant de déterminer le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2020 et ce conformément :

- (i) à ce qui avait été mentionné au point « rémunération variable annuelle » de la politique de rémunération (sous-section 1.1.2.2) présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 ;
- (ii) aux précisions apportées à la partie « rémunération variable au titre de l'exercice 2020 » du présent rapport à la sous-section 1.1.3.1.3.

(1) Article L. 22-10-34 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

(2) Article L. 22-10-8 III, alinéa 2 du Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

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 2019 et 31 décembre 2020.

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 2019 *	Montants versés au titre de l'exercice 2020 **
Nom : Didier Trutt⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	10 324 €	36 975 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Ghislaine Doukhan⁽¹⁾		
Rémunération d'Administrateur	11 509 €	42 075 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Catherine Delmas-Comolli⁽¹⁾ (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	6 462 €	-
Autres rémunérations	-	-
Nom : Henri Serres⁽¹⁾ (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	10 439 €	-
Autres rémunérations	-	-
Nom : UBFT		
Rémunération d'Administrateur	14 485 €	37 500 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : FNAME		
Rémunération d'Administrateur	9 222 €	18 000 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Marie-Ange Debon (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	5 128 €	44 468 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Françoise Gri (depuis le 16 décembre 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	2 438 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Fabienne Dulac (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	5 128 €	41 922 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Xavier Girre⁽²⁾		
Rémunération d'Administrateur	10 256 €	67 500 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Corinne Lejbowicz (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	5 128 €	51 500 €
Autres rémunérations	-	-

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

** Montants dus au titre de l'exercice 2020 qui seront versés en 2021 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

(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 après réversion de 100 % à l'État.

Mandataires sociaux non exécutifs	Montants versés au titre de l'exercice 2019 *	Montants versés au titre de l'exercice 2020 **
Nom : Pierre Pringuet (depuis le 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	7 692 €	64 500 €
Autres rémunérations	-	-
Nom : Predica (depuis le 18 juin 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	16 855 €
Autres rémunérations (Censeur)	-	16 000 €
Nom : Mélanie Joder (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres Rémunérations	-	-
Nom : Agnès Lyon-Caen		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
Nom : Philippe Pirani		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
Nom : Michel Durand (jusqu'au 13 décembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
Nom : Xavier Lehongre (jusqu'au 21 novembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	Na	Na
Autres rémunérations	-	-
Nom : David Chianese (depuis le 18 juin 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	Na
Autres rémunérations	-	-
Nom : Charles Sarrazin ⁽³⁾ (depuis le 09 mars 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres rémunérations	-	-
Nom : Emmanuel Bossière ⁽³⁾ (du 03 septembre 2019 au 09 mars 2020)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres rémunérations	-	-
Nom : Schwan Badirou-Gafari ⁽³⁾ (jusqu'au 03 septembre 2019)		
Rémunération d'Administrateur	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	95 773 €	439 734 €

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

** Montants dus au titre de l'exercice 2020 qui seront versés en 2021 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

(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 après réversion de 100 % à l'État.

Les modalités de répartition de la rémunération (anciennement jetons de présence) des Administrateurs en vigueur pour l'exercice 2020 sont les mêmes que celles décrites à la section « Critères de répartition de la somme annuelle allouée aux Administrateurs » de la sous-section 1.1.2.1 du présent rapport.

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 était de 600 000 € (sur une base annuelle), le conseil d'administration du 11 février 2021 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⁽¹⁾, n'a perçu, personnellement, aucune rémunération de la part de la société au titre de son mandat. Les Administrateurs du secteur privé nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Monsieur Didier Trutt et Madame Ghislaine Doukhan, ont perçu 85 % du montant de la rémunération due au titre de 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. Il est précisé que le solde du montant de la rémunération due au titre de 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 Monsieur Philippe Pirani et Madame Agnès Lyon-Caen. Il en est de même pour l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, Monsieur David Chianese, nommé par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

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⁽²⁾ a été pris en compte

L'assemblée générale du 18 juin 2020 a approuvé, à la majorité de 99,97 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce, conformément à l'article L. 225-100 II. du Code de commerce.

Respect de la politique de rémunération adoptée

L'enveloppe de rémunération accordée aux Administrateurs, de même que les modalités de ventilation de celle-ci, sont conformes à la politique de rémunération adoptée pour 2020 par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

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⁽³⁾

Aucun écart à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération ni aucune dérogation à la politique de rémunération adoptée par l'assemblée générale du 18 juin 2020 n'ont été appliqués.

(1) Monsieur Emmanuel Bossière du 3 septembre 2019 au 9 mars 2020. Puis, Monsieur Charles Sarrazin à partir du 9 mars 2020.

(2) Article L. 22-10-34 Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

(3) Article L. 22-10-8 III, alinéa 2 Code de commerce au 1^{er} janvier 2021.

1.2 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 € de valeur nominale.

Composition du capital social au 31 décembre 2020 :

Actionnariat FDJ au 31 décembre 2020	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre de droits de vote réels
État français	41 852 014	21,91	29,91	83 704 028
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %) ⁽¹⁾	28 233 690	14,78	19,27	53 939 425
Total fonds salariés groupe FDJ	7 506 971	3,93	4,20	11 762 423
Autres (détention individuelle inférieure à 5 %)	97 990 870	51,30	39,07	109 337 382
Actions auto-détenues	26 333	0,01	N/A	N/A
Société/Soficoma *	5 730 000	3,00	4,09	11 460 000
Predica **	9 660 122	5,06	3,45	9 660 122
TOTAL	191 000 000	100,00	100,00	279 863 380

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

** Par courrier en date du 14 janvier 2020 adressé à l'AMF, la société Predica a déclaré avoir franchi à la hausse, le 8 janvier 2020, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 9 556 241 actions de la société représentant autant de droits de vote, soit 5,003 % du capital et 3,39 % des droits de vote de cette dernière.

(1) Le bloc des associations d'anciens combattants sous concert est composé des entités suivantes ; FNAM, AMGYO, Union Fédérale, CARAC, France Mutualiste (composant le bloc FNAM) et l'UBFT et les Ailes Brisées (composant le bloc UBFT).

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 statutaires

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 animé les relations historiques entre la FNAM et l'UBFT et, d'autre part, la valeur patrimoniale et le rendement de leurs participations respectives dans 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 auraient pour effet de réduire leur participation en capital dans la société par rapport à celle constatée à l'issue de l'introduction en Bourse :
 - ◆ de 10 % cumulés dans les deux ans suivants l'introduction en Bourse,
 - ◆ de 25 % cumulés dans les cinq ans suivants l'introduction en Bourse,
 - ◆ de 50 % cumulés pendant toute la durée du Pacte ;
- ◆ pendant toute la durée du Pacte, les parties s'engagent à ne pas procéder à des acquisitions ou souscriptions d'actions de la société, directement ou indirectement, ayant pour effet de conduire les parties à détenir, de concert, plus de 29 % du capital et/ou des droits de vote de la société à un quelconque moment pendant la durée de l'action de concert ;
- ◆ sauf exceptions, chaque partie s'engage à inscrire et à maintenir sous la forme nominative la totalité des actions qu'elle détient ou qu'elle viendrait à détenir ;
- ◆ un droit de préemption mutuel applicable à certains transferts d'actions de la société est institué entre l'UBFT et la FNAM et le cas échéant, le bloc FNAM (cf. infra).

Par les mêmes courriers, l'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 Victime de Guerre (l'Union Fédérale) et l'Association des Mutilés de Guerre des Yeux et des Oreilles (l'AMGYO), constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la société, afin de régir leurs relations au sein de la société.

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

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

Les objectifs poursuivis par le bloc FNAM consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la société, afin de protéger la rentabilité de leurs participations et d'assurer un 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 animé leurs relations historiques. Ce pacte comporte des stipulations en matière de concertation et de transferts de titres :

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

Par les mêmes courriers, le concert composé du bloc FNAM, de l'UBFT et des Ailes Brisées a précisé détenir 28 233 690 actions la société représentant 53 939 425 droits de vote, soit 14,78 % du capital et 18,63 % ⁽¹⁾ des droits de vote de la société (sur la base d'un capital composé de 191 000 000 actions de la société représentant 289 508 341 droits de vote).

(1) Calcul effectué à la date du franchissement de seuil avec un dénominateur de nombre de droits de votes différent de celui utilisé pour le calcul du pourcentage de droit de vote du concert au 31 décembre 2020.

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 courrier reçu le 14 janvier 2020, la société anonyme Predica (50-56 rue de la Procession, 75015 Paris) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 8 janvier 2020, le seuil de 5 % du capital de la société et détenir 9 556 241 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,003 % du capital et 3,39 % des droits de vote de la société.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

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 est 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 ont été 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.

Lors de leurs réunions des 5 et 6 novembre 2020, les conseils de surveillance des FCPE Actionnariat FDJ et Actionnariat groupe FDJ Invest ont approuvé le projet de transfert des actifs du FCPE Actionnariat FDJ au sein du FCPE Actionnariat groupe FDJ Invest, qui devrait intervenir à la fin du 1^{er} trimestre 2021 après agrément de l'Autorité des marchés financiers et information des porteurs de parts. Une fois que ce transfert sera intervenu, le conseil de surveillance du FCPE Actionnariat groupe FDJ Invest exercera le droit de vote attaché à l'ensemble des titres compris dans ce fonds, y compris ceux transférés depuis le FCPE Actionnariat FDJ.

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.

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

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 expirent 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 nommés. »

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 M€ a été souscrit en novembre 2016 auprès de Bred Banque Populaire pour le financement partiel de l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (« immeuble Delta »). À échéance finale du 20 décembre 2031, il est à taux fixe, remboursable par échéances semestrielles (remboursement annuel de 8 M€), et est intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle.

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 (effectif depuis fin novembre 2019), 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.

À fin décembre 2020, il reste à rembourser 88 M€.

Crédit syndiqué – acquisition de Sporting Groupe

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 Group), 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 partielle. L'une des banques du syndicat bancaire a d'ores et déjà fait savoir qu'elle n'autoriserait pas la prolongation de

l'échéance de l'emprunt pour sa quote-part du prêt, laquelle représente le tiers du solde du prêt.

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.

Conformément aux possibilités offertes par le contrat de prêt, le Groupe a décidé de rembourser par anticipation 40 millions de livres lors de l'échéance de remboursement du prêt du mois d'août 2020.

Crédit syndiqué – financement de la contrepartie financière des droits exclusifs accordés à FDJ pour une durée de 25 ans

FDJ a souscrit le 1^{er} avril 2020, auprès de 2 groupes bancaires, un crédit syndiqué de 380 M€, amortissable sur 20 ans linéairement à taux variable (pour lequel une couverture de taux de 50 % du montant sur une durée de 6 ans a été souscrite). Ses principales caractéristiques sont :

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

Ce prêt a été tiré le 21 avril 2020 et utilisé immédiatement pour payer à l'État la contrepartie financière des droits exclusifs d'exploitation consentis à la société en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dont le montant a été fixé à la somme de 380 M€ par le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur 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 courants au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 2 – Notes aux comptes consolidés).

1.3 **Convention(s) conclue(s) par un dirigeant ou un actionnaire significatif de la société avec une filiale de la société**

1

À la connaissance du conseil d'administration, il n'existe pas de conventions intervenues en 2020, 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.

Rapport de gestion

2.1	Faits marquants du Groupe en 2020	66
2.1.1	Nouveau cadre réglementaire à compter du 1 ^{er} janvier 2020	66
2.1.2	Crise sanitaire Covid-19 et conséquences économiques	68
2.2	Analyse financière	69
2.2.1	Éléments relatifs au Groupe	69
2.2.2	Éléments relatifs à FDJ SA	76
2.2.3	Actionnariat/autocontrôle/actions propres	79
2.2.4	État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres FDJ au cours de l'exercice 2020 par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées	80
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	80
2.2.6	Nouvelles conventions réglementées autorisées en 2020	80
2.2.7	Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2020	80
2.2.8	État des cautionnements, avals et garanties données par FDJ et état des sûretés consenties par elle	81
2.2.9	Évolution prévisible	81
2.2.10	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'arrêté des comptes	81
2.3	Risques et gestion des risques	82
2.3.1	Risques liés au cadre réglementaire et risques juridiques	82
2.3.2	Risques liés à la transformation du Groupe et risques stratégiques	88
2.3.3	Risques liés aux opérations du Groupe	91
2.3.4	Risques financiers	95
2.3.5	Gestion des risques	97
2.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	105
2.5	Déclaration consolidée de performance extra-financière	109
2.5.1	Introduction	110
2.5.2	La performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe	114
2.5.3	Jeu responsable	119
2.5.4	Intégrité	126
2.5.5	Ressources Humaines	134
2.5.6	Solidarité	142
2.5.7	Territoires	146
2.5.8	Environnement	149
2.5.9	Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	155
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	157

2.1 Faits marquants du Groupe en 2020

2.1.1 Nouveau cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020

L'article 138 de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, des mises au Produit Brut des Jeux (PBJ⁽¹⁾), est intervenu au 1^{er} janvier 2020.

Les Taux de Retour aux Joueurs (TRJ⁽²⁾) sont définis dans une fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chaque gamme de jeux de loterie, tandis que ceux des paris sportifs commercialisés en ligne d'une part, et en réseau physique de distribution d'autre part, sont respectivement soumis à un plafond.

Une évolution du TRJ a par conséquent un impact sur le Produit Net des Jeux (PNJ⁽³⁾). En effet, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du Produit Brut des Jeux (PBJ), lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics sur les jeux. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge), ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour quatre des six jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros.

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto®	55,35 %	12,60 %	11,91 %
Euromillions	50,00 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71,00 %	10,90 %	10,75 %

* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

L'assiette des prélèvements publics applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du PBJ et non plus des mises, sauf pour les territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais fixes (en % du PBJ) ; ils ne correspondent donc plus pour chaque jeu, comme auparavant, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du PNJ.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les passifs de prélèvements publics sont désormais réglés sur un rythme mensuel, alors qu'ils étaient majoritairement versés à un rythme hebdomadaire auparavant. Ceux au titre du mois de décembre font l'objet d'un acompte versé le même mois.

Ce même article prévoit également que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat

annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique de contrepartie. En 2020, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice, pour un montant compris entre 6 M€ (franchise) et 150 M€ (plafond), et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixée à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 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. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits opérationnels.

Les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin, au titre de l'exercice suivant, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, 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.

Jusqu'en 2019, les versements à l'État portaient uniquement sur les lots non réclamés sur les jeux instantanés tandis que les lots non réclamés relatifs à des jeux de tirage ou de paris sportifs étaient conservés au sein des fonds de réserve pour financer des opérations promotionnelles, sous forme de mises offertes ou d'abondements de gains. Comme indiqué précédemment, ces fonds sont désormais clos et devront être reversés à l'État avant le 30 décembre 2022.

(1) Différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

(2) Part revenant aux gagnants en pourcentage des mises.

(3) PBJ net des prélèvements publics.

Comparaison des exercices :

Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés, le tableau ci-dessous présente le détail du compte de résultat du Groupe au 31 décembre 2019 retraité des éléments suivants :

- ◆ le nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 ;
- ◆ les cycles longs exceptionnels des jeux de tirage Loto® et Euromillions ;

- ◆ une année pleine de l'activité de Sporting Group, dont l'entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe est effective depuis le 30 mai 2019 ;
- ◆ les coûts liés au projet d'ouverture du capital de la société et d'évolution du cadre réglementaire (IPO) ;
- ◆ l'effet d'impôt théorique associé aux retraitements réalisés.

En millions d'euros	31.12.2019 Publié	Promotions	Nouveau cadre fiscal	Dotation structurelle aux fonds & écarts de contrepartie	Lots en nature	Prime d'assurance	Sporting Group (année pleine)	Cycles longs exceptionnels Loterie	Coûts liés à l'IPO	31.12.2019 Retraité
Mises	17 239	-	-	-	-	-	27	-136	-	17 131
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 541	-15	-	-	-	-	-1	-66	-	5 459
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 925	-15	-18	128	-	-	7	-18	-	2 009
Chiffre d'affaires	1 956	-15	-18	128	0	0	16	-18	0	2 048
Coûts des ventes	-1 191	-	-	-	-	-	-2	6	-	-1 187
Coûts marketing et communication	-330	-	-	-	-2	-	-12	-	-	-344
Coûts administratifs et généraux	-173	-	-	-	-	-3	-7	-	-	-183
Autres produits/charges opérationnels courants	-9	-	-	-	-	-	-	-	-	-9
Résultat opérationnel courant	252	-15	-18	128	-2	-3	-5	-12	0	326
EBITDA	346	-15	-18	128	-2	-3	-3	-12	-	422
Autres produits/charges opérationnels non courants	-63	-	-	-	-	-	-	-	31	-32
Résultat opérationnel	189	-15	-18	128	-2	-3	-5	-12	31	294
Résultat financier	21	-	-	-	-	-	-	-	-	21
QP dans le résultat des entreprises associées	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Impôt sur le résultat	-78	5	6	-44	1	1	2	4	-11	-114
RÉSULTAT NET	133	-10	-12	84	-1	-2	-3	-8	20	202

Le tableau ci-dessous présente les retraitements impactant l'EBITDA du Groupe par activité :

EBITDA 2019 publié	346
Loterie	16
Paris sportifs	65
Prime d'assurance	-3
Sporting Group (année pleine)	-3
EBITDA 2019 retraité	422

Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance n° 2019-15 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe à 25 ans la durée de sécurisation par FDJ des droits exclusifs. Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. Cette contrepartie financière a été réglée à l'État le 21 avril 2020.

Un actif incorporel amorti sur 25 ans, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, est enregistré dans les comptes du Groupe à compter du 30 juin 2019.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1^{er} avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, Caisse d'Épargne Île-de-France, Caisse

d'Épargne Hauts-de-France, Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans. Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

Ses principales caractéristiques sont :

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

2.1.2 Crise sanitaire Covid-19 et conséquences économiques

2020 a été marquée par la crise du Covid-19.

Le Groupe a réagi très rapidement en déclenchant dès février son plan de continuité d'activité, dont l'objectif est de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité a basculé en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique.

L'activité du Groupe a néanmoins été affectée par la crise, essentiellement pendant le 1^{er} confinement qui a eu lieu du 17 mars au 11 mai. Sur cette période, les mises du Groupe ont enregistré une baisse de près de 60 %, reflet, notamment du recul de plus de 90 % des paris sportifs, après l'annulation de la quasi-totalité des manifestations sportives, tandis que la loterie, hors le jeu Amigo totalement arrêté, limitait sa baisse par rapport à la même période de 2019 à environ 40 %, la forte croissance des mises sur la loterie digitale ne compensant que très partiellement la baisse d'activité en point de vente.

Ce recul s'est traduit par une réduction mécanique du chiffre d'affaires de l'ordre de 200 M€ et un impact sur l'EBITDA estimé à environ 100 M€, compte tenu de la baisse de la composante variable des coûts des ventes (principalement la rémunération des intermédiaires de vente). Afin de limiter cet impact sur ses résultats, le Groupe a rapidement mis en œuvre un plan d'économies de plus de 80 M€ (soit plus de 10 % de ses coûts fixes). La totalité de ce plan d'économies a été réalisée sur l'exercice. La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu du plan média sur le 1^{er} semestre, a représenté la majorité de ces économies. Une réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication) a par ailleurs été menée, ainsi qu'un allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale. Ce plan n'a pas obéré la capacité du Groupe à actionner les différents leviers pour soutenir la reprise d'activité du 2^d semestre 2020, et notamment le soutien des opérations commerciales engagées (lancements et relancements de jeux, super jackpots...).

En effet, dès mi-juin, les mises du Groupe ont retrouvé un niveau globalement comparable à celui de la même période de 2019, après, notamment, la reprise progressive des principales compétitions sportives à partir de mi-mai et la réouverture des bars début juin. Sur le 2^d semestre, les caractéristiques très différentes du 2^d confinement (30 octobre - 15 décembre, avec des bars encore fermés depuis) en ont rendu l'incidence sur les résultats du Groupe limitée, impactant principalement le jeu Amigo du fait de l'extinction des écrans en points de vente. L'activité du Groupe a enregistré une croissance globale de 3 %, portée tant par la dynamique toujours forte des paris sportifs que par l'attractivité des jeux de tirage, tels Loto® et Euromillions bénéficiant par ailleurs de plusieurs cycles longs, tandis que les jeux instantanés ont conservé un niveau d'activité comparable.

Solidité financière

La situation de liquidité du Groupe est satisfaisante. Sa situation financière est restée solide sur l'année, avec une trésorerie mobilisable à court terme supérieure à 1 Md€, et est confortée par la mise en place, en février 2021, de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 150 M€.

Le Groupe n'a pas demandé à bénéficier des dispositifs publics de soutien financier ou d'activité partielle mis en place par l'État.

Mesures de solidarité et de protection

Le Groupe s'est montré solidaire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Afin de soutenir son réseau de détaillants pendant les deux périodes de confinement, FDJ a mis en place des mesures d'accompagnement, adaptées à la situation de chacun, avec notamment une suspension des prélèvements financiers pour les points de vente fermés, et une gestion assouplie des prélèvements pour les détaillants ouverts. Les prélèvements avaient repris à l'issue du 1^{er} confinement, dans le respect du calendrier de rééchelonnement. À fin 2020, le réseau de détaillants compte près de 30 000 points de vente, leur nombre ne s'est que faiblement érodé au cours de l'exercice. Seuls les bars exclusifs restent actuellement fermés en raison des décisions administratives liées à la crise sanitaire.

Les dates limites de paiement des gains ont par ailleurs été repoussées afin que les gagnants puissent se faire payer leurs gains à l'issue des périodes de confinement.

Les actions de solidarité, de protection et de sensibilisation suivantes ont été menées :

- ◆ solidarité avec les salariés : maintien de l'intégralité de la rémunération pour les salariés qui n'ont pas pu exercer leur activité, sans recours aux dispositifs d'aide mis en place par l'État ;
- ◆ solidarité nationale : dons de jours de congé des collaborateurs (équivalent monétisé de 0,3 M€ versé à des associations œuvrant contre le virus) et d'un mois de salaire des mandataires sociaux ;
- ◆ contribution à l'effort national dans la lutte contre la Covid-19, avec notamment un don de FDJ d'1 M€ versé à la cause « Tous unis contre le virus », menée par la Fondation de France, l'AP-HP et l'Institut Pasteur ;
- ◆ don de 1,2 M€ de FDJ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise, et de 0,2 M€ de la Fondation FDJ, remis à des associations partenaires du Groupe.

Les coûts engagés en lien direct avec ces mesures, ainsi que les achats de masque à destination des salariés et des détaillants, ont été comptabilisés en résultat courant (4 M€).

Tests de dépréciation

Des tests de dépréciation effectués dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 ont fait apparaître des pertes de valeur sur l'UGT Sporting Group. Au 30 juin 2020, sa valeur d'utilité avait été évaluée à 60 M€ pour un montant d'actif net de 83,5 M€, conduisant à la constatation en autres charges opérationnelles non courantes d'une dépréciation des écarts d'acquisition de 23,5 M€, soit 26 M€. L'actualisation de ce test au 31 décembre n'a pas donné lieu à dépréciation complémentaire.

Restructuration de Sporting Group

Suite aux décisions prises en 2019 sur la réorientation stratégique des activités des entités de Sporting Group, huit sociétés ont été placées en liquidation, engendrant une perte en capital court terme déductible fiscalement, réduisant l'impôt à hauteur de 20 M€. Du fait de leur mise en liquidation, ces entités sortent du périmètre de consolidation à fin décembre 2020. L'impact sur la trésorerie du Groupe au 31 décembre 2020 est de - 10,4 M€, présenté en Investissements dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe conformément à IAS 27. Cette trésorerie reviendra au Groupe le jour où la liquidation sera officiellement prononcée.

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	31.12.2020	31.12.2019 Publié	Variation vs N-1 Publié		31.12.2019 Retraité ⁽¹⁾	Variation vs N-1 Retraité	
Mises	15 959,2	17 239,5	- 1 280,2	- 7,4 %	17 131,0	- 1 171,8	- 6,8 %
Part revenant aux gagnants	- 10 851,8	- 11 698,6	846,8	- 7,2 %	- 11 671,9	820,2	- 7,0 %
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 107,5	5 540,9	- 433,4	- 7,8 %	5 459,1	- 351,7	- 6,4 %
Prélèvements publics	- 3 242,7	- 3 498,0	255,2	- 7,3 %	- 3 467,4	224,7	- 6,5 %
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	-	- 127,8	127,8	N/A	-	-	N/A
Autres activités paris sportifs	13,9	9,7	4,2	43,1 %	17,3	- 3,3	- 19,2 %
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 878,7	1 924,8	- 46,2	- 2,4 %	2 008,9	- 130,3	- 6,5 %
Produit des autres activités	40,9	30,8	10,2	33,0 %	39,5	1,4	3,6 %
Chiffre d'affaires	1 919,6	1 955,6	- 36,0	- 1,8 %	2 048,5	- 128,9	- 6,3 %
Coût des ventes	- 1 079,0	- 1 191,0	112,0	- 9,4 %	- 1 186,8	107,8	- 9,1 %
Coûts marketing et communication	- 329,7	- 330,4	0,7	- 0,2 %	- 344,1	14,4	- 4,2 %
Coûts administratifs et généraux	- 172,5	- 173,1	0,5	- 0,3 %	- 182,5	10,0	- 5,5 %
Autres produits/charges opérationnels courants	- 13,6	- 9,1	- 4,6	50,5 %	- 9,0	- 4,6	50,9 %
Résultat opérationnel courant	324,7	252,0	72,7	28,9 %	326,0	- 1,3	- 0,4 %
EBITDA	426,6	346,1	80,5	23,3 %	422,0	4,6	1,1 %
Résultat opérationnel	292,7	188,7	104,0	55,1 %	293,7	- 1,0	- 0,3 %
Résultat financier	4,6	20,6	- 15,9	- 77,4 %	20,6	- 15,9	- 77,4 %
QP dans le résultat des entreprises associées	1,3	2,0	- 0,7	- 33,7 %	2,0	- 0,7	- 33,7 %
Impôt sur le résultat	- 85,0	- 78,3	- 6,7	8,6 %	- 114,4	29,4	- 25,7 %
RÉSULTAT NET	213,7	133,0	80,7	60,7 %	201,8	11,8	5,9 %

(1) Retraité de la nouvelle fiscalité applicable au 1^{er} janvier 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels sur la Loterie, des coûts liés à l'IPO et intégrant Sporting Group en année pleine.

Les variations commentées ci-après sont présentées par rapport aux données 2019 retraitées.

Mises

Les mises du Groupe s'élèvent à 15 959 M€, en baisse de 6,8 % par rapport au 31 décembre 2019.

Après un début d'exercice en ligne avec les objectifs, la crise sanitaire et le 1^{er} confinement (mi-mars/mi-mai) affectent les

mises du 1^{er} semestre qui chutent de 18,4 %. Grâce à une reprise progressive dès mi-mai et accentuée durant l'été, et malgré le 2^d confinement (fin octobre/mi-décembre), FDJ enregistre une croissance des mises de + 2,8 % au 2^d semestre.

L'évolution des mises par gamme est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019 Publié	Variation vs N-1		31.12.2019 Retraité ⁽¹⁾	Variation vs N-1	
Jeux instantanés	7 718,4	8 204,6	- 486,2	- 5,9 %	8 204,6	- 486,2	- 5,9 %
Jeux de tirage	5 014,7	5 479,8	- 465,1	- 8,5 %	5 344,1	- 329,4	- 6,2 %
Loterie	12 733,1	13 684,4	- 951,3	- 7,0 %	13 548,7	- 815,6	- 6,0 %
Paris Sportifs	3 185,7	3 537,8	- 352,1	- 10,0 %	3 537,8	- 352,1	- 10,0 %
Autres ⁽²⁾	40,4	17,3	23,1	133,9 %	44,5	- 4,1	- 9,3 %
Mises	15 959,2	17 239,5	- 1 280,2	- 7,4 %	17 131,0	- 1 171,8	- 6,8 %
dont mises digitales ⁽³⁾	1 534,8	1 102,3	432,5	39,2 %	1 097,6	437,2	39,8 %
dont mises numérisées ⁽³⁾	3 815,6	3 403,0	412,6	12,1 %	3 398,2	417,4	12,3 %

(1) Retraité de la nouvelle fiscalité applicable au 1^{er} janvier 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels sur la Loterie et intégrant Sporting Group en année pleine.

(2) Offre de paris sportifs classiques (fixed odds) proposée par Sporting Group.

(3) Incluant les mises liées à l'offre de paris sportifs classiques (fixed odds) proposée par Sporting Group.

Loterie (12 733 M€ ; - 816 M€, - 6 %)

Les mises des jeux de loterie affichent une baisse de 6 % comparativement à 2019. La très forte croissance des mises digitales, + 62 % à plus de 1,1 Md€ soit près de 9 % des mises loterie, ne compense que partiellement le repli de l'activité en points de vente. L'impact de la crise sanitaire a été particulièrement important au 1^{er} semestre (mises en recul de 12,6 %) tandis que l'activité a résisté au 2^d semestre (- 1,7 % et + 1,0 % hors Amigo).

Les mises des **jeux instantanés** ressortent à 7,7 Mds€, en baisse de - 5,9 % par rapport à 2019. Une moindre fréquentation des points de vente pendant les deux confinements et la suspension des événements et des animations du calendrier marketing au 2^e trimestre expliquent cette évolution qui touche tous les segments. Le calendrier des lancements – relancements de jeux a été particulièrement bouleversé avec des reports sur le 2^d semestre 2020, voire en 2021. Ainsi, la famille de jeux *Mots Croisés* (3, 5 et 10 €) a été relancée en octobre au lieu d'avril initialement prévu. Début novembre, FDJ a également lancé son second jeu phytal, *Qui veut gagner des millions ?* inspiré du jeu télévisé éponyme. Il se compose d'un ticket à gratter physique et d'un jeu digital additionnel facultatif permettant au joueur de remettre ses gains éventuels en jeu et de tenter de les multiplier jusqu'à cinquante fois.

Les **jeux de tirage** enregistrent des mises de 5 Mds€, en recul de 6,2 % par rapport à 2019. Hors Amigo, les mises des jeux de tirage progressent de 5,2 % à plus de 4 Mds€, grâce aux bonnes performances des jeux Loto® et Euromillions, portés par des cycles longs, notamment sur le 4^e trimestre, et le succès de leurs relancements (novembre 2019 et février 2020 respectivement), mais aussi de Keno, relancé avec succès en octobre 2020, et Bingo. L'impact des confinements sur Amigo a été important avec, afin de limiter le stationnement en points de vente, sa suspension entre le 19 mars et le 8 juin 2020 et l'extinction de ses écrans, lors du 2^d confinement. Le jeu Amigo a également fait l'objet d'un relancement en novembre. Malgré une baisse supérieure à 30 %, le jeu conserve un niveau de mises supérieur au milliard d'euros.

Paris sportifs (3 186 M€, - 352,1 M€ ; - 10 %)

Les mises paris sportifs ressortent à 3,2 Mds€, en baisse de - 10 % par rapport à 2019, le rebond des mises au 2^d semestre (+ 20 %) n'ayant pu totalement compenser le recul de près de 40 % enregistré sur le 1^{er} semestre.

Celui-ci est imputable à l'assèchement de l'offre de paris entre la mi-mars 2020 et la mi-mai 2020 suite à l'annulation

de pratiquement la totalité des compétitions sportives. Sur cette période, l'offre a été limitée (championnat/coupe de Biélorussie (football) ainsi que les championnats de football et de baseball coréen), et les mises ont chuté de plus de 90 %. Dès mi-mai et la reprise progressive de la majorité des compétitions sportives d'importance, les mises rebondissaient fortement, et FDJ a accompagné cette reprise dynamique avec notamment une campagne média « Signez votre retour », le lancement du nouveau site Web ParionsSport En Ligne et le lancement des nouvelles offres de jeu Loto Foot 8 et 12.

Au-delà d'un report durant l'été de quelques compétitions (Ligue des Champions de football, principaux championnats européens) et au parcours des équipes françaises en Champions League, la bonne activité du 2^d semestre et en particulier au 4^e trimestre, confirme la forte attractivité des paris sportifs qui s'est notamment traduite par plusieurs records historiques consécutifs de mises, en novembre, aussi bien sur ParionsSport Point de Vente que ParionsSport En Ligne, ce dernier enregistrant même une croissance sur l'exercice.

Mises digitales

Portées notamment par la forte croissance des mises digitales loterie, les mises digitales du Groupe enregistrent une nouvelle progression annuelle de près de 40 %, pour atteindre plus de 1,5 Md€ soit près de 10 % du total des mises.

Mises numérisées

Les mises numérisées regroupent les mises digitales et les mises dématérialisées en point de vente, c'est-à-dire utilisant un service digital/une application pour leur préparation, avant enregistrement par le détaillant.

Grâce à la performance des mises digitales loterie et avec des mises dématérialisées des paris sportifs en point de vente quasi stables, les mises numérisées progressent de 12 % à 3,8 Mds€. À fin décembre 2020, celles-ci représentent 23,9 % des mises totales (vs 19,7 % fin 2019), dépassant l'objectif fixé par le Groupe de 20 % de mises numérisées en 2020.

Produit Net des Jeux (PNJ)

Le Produit Net des Jeux (PNJ) correspond aux mises des joueurs, minorées des gains reversés ou à verser aux joueurs, et des prélèvements publics sur les jeux. Il intègre également le revenu généré par l'activité B2C ⁽¹⁾ de Sporting Group (*spread betting* ou paris à fourchette ⁽²⁾, *fixed odds betting* ou paris à cotes fixes).

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

(2) 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.

La part revenant aux gagnants s'élève à 10,9 Mds€ à fin décembre 2020 (- 7 % vs 2019). Le Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) moyen de la période s'établit ainsi à 68,0 %, comparativement à 68,1 % au 31 décembre 2019.

Le Produit Brut des Jeux (PBJ) s'élève à 5 107 M€ à fin décembre 2020 (- 6,4 % vs 2019).

Les prélèvements publics s'établissent à 3 243 M€, en baisse de 6,5 % (- 225 M€) par rapport au 31 décembre 2019. Leur variation suit celle du PBJ, qui représente l'assiette de leur calcul dans le nouveau cadre fiscal en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020.

La disparition du fonds de contrepartie à compter du 1^{er} janvier 2020 faisant suite à l'adoption de la loi Pacte implique la disparition des dotations structurelles aux fonds de contrepartie afférente comptabilisée dans le compte de résultat du Groupe jusqu'à fin 2019.

Les autres activités de paris sportifs intègrent la composante « spread betting » de l'activité B2C de Sporting Group. Cette activité ressort en baisse de 9,3 % au 31 décembre 2020 comparativement au 31 décembre 2019, subissant l'annulation de pratiquement la totalité des compétitions sportives au cours du 2^e trimestre de l'exercice 2020.

Le Produit Net des Jeux constitue la rémunération du groupe FDJ sur ses activités des jeux. Il atteint 1 878,7 M€ en baisse de 130,3 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 6,5 %).

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires inclut le Produit Net des Jeux (PNJ), le produit des autres activités qui correspondent principalement aux ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels ainsi que la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs de l'activité B2B⁽¹⁾ à l'international. Le produit des autres activités atteint 40,9 M€ au 31 décembre 2020, en progression de 1,4 M€ (+ 3,6 %) comparativement au 31 décembre 2019.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit ainsi à 1 919,6 M€ à fin décembre 2020, en retrait de 128,9 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 6,3 %).

Résultat opérationnel courant (ROC)/EBITDA

Le coût des ventes s'établit à 1 079 M€ au 31 décembre 2020, en baisse de 108 M€ (- 9,1 %) comparativement au 31 décembre 2019. Il est constitué à hauteur de 772 M€ (- 87 M€ par rapport au 31 décembre 2019, soit - 10,1 %) de la rémunération des détaillants dont le niveau évolue mécaniquement avec les mises réseau de la période (- 10 %) et de 33 M€ de rémunération des autres intermédiaires en retrait de 5,5 M€, soit 14 %. Les autres coûts des ventes (289 M€ en 2020) baissent de 15 M€ par rapport au 31 décembre 2019 sous l'effet de la diminution des autres coûts variables en lien avec la baisse d'activité (achats de supports de jeu, droit aux paris), et de l'allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale.

Les coûts marketing et communication comprennent les coûts de publicité et de conception des offres, ainsi que les coûts de développements et d'exploitation informatiques des jeux et services. Ils s'établissent à 329,7 M€ au 31 décembre 2020, en baisse de 14,4 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 4,2 %). La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu celles du plan média dans le cadre, notamment, de la suspension du calendrier marketing au 2^e trimestre, explique la baisse car les charges liées au développement de l'offre de jeux et de services ont continué de progresser, conformément à la stratégie du Groupe.

Les coûts administratifs et généraux regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments et les coûts d'infrastructures informatiques. Ils s'établissent à 172,5 M€ à fin décembre 2020, en baisse de 10 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 5,5 %), sous l'effet de la réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication interne) enclenchée dans le cadre du plan d'économies.

La variation à la baisse des autres produits et charges opérationnels (- 4,6 M€ par rapport à 2019) s'explique par l'amortissement sur un exercice complet des droits exclusifs d'exploitation des jeux, qui a commencé en mai 2019.

Le résultat opérationnel courant (ROC) du Groupe s'établit ainsi à 324,7 M€ à fin décembre 2020, en baisse de 1,3 M€ (- 0,4 %) comparativement au 31 décembre 2019.

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements (+ 5,9 M€ par rapport au 31 décembre 2019) est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation qui sont amortis dans les comptes du Groupe à compter de mai 2019.

L'EBITDA, qui correspond au résultat opérationnel courant des dotations aux amortissements, s'établit à 426,6 M€, en hausse de 4,6 M€ (+ 1,1 %) par rapport au 31 décembre 2019. La marge d'EBITDA atteint 22,2 % au 31 décembre 2020, en hausse de 1,6 point par rapport au 31 décembre 2019.

Résultat opérationnel

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'établissent à - 32 M€ à fin décembre 2020, impactés principalement par des dépréciations d'actifs (- 25,8 M€) et des charges de restructuration liés à l'arrêt de l'activité *trading* en propre de Sporting Group décidée fin 2019 (- 4,4 M€).

Au 31 décembre 2019, les autres produits et charges opérationnels non courants s'établissaient à - 32 M€, principalement liés à des dépréciations d'actifs (- 22 M€) et aux charges afférentes aux opérations de M&A (- 5 M€).

Le résultat opérationnel s'établit à 292,7 M€ à fin décembre 2020, en baisse de 1 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 0,3 %).

Résultat financier

La baisse du résultat financier (+ 4,6 M€ à fin décembre 2020 contre + 20,6 M€ à fin décembre 2019) s'explique principalement par l'évolution des marchés financiers moins favorable en 2020, les titres évalués à la juste valeur par résultat n'ayant généré qu'un produit de 3,4 M€ en 2020 contre un produit de 11,0 M€ en 2019, et par l'augmentation du coût de l'endettement financier (5,4 M€ en 2020 contre 2,3 M€) consécutive à la signature du crédit syndiqué de 380 M€ destiné au financement de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation.

Impôt sur le résultat

La charge d'impôt du Groupe (85 M€ fin 2020 contre 114,4 M€ au 31 décembre 2019) est en diminution du fait de la baisse du résultat avant impôt et d'une perte court terme déductible fiscalement liée à la liquidation des sociétés du groupe Sporting acquises par le Groupe en 2019. Le taux d'impôt effectif ressort ainsi à 28,6 % à fin décembre 2020 contre 36,2 % au 31 décembre 2019.

Résultat net

Le résultat net consolidé s'élève ainsi à 213,7 M€ à fin décembre 2020 (201,8 M€ au 31 décembre 2019).

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

2.2.1.2 Information sectorielle

En millions d'euros	31.12.2020						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs - ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 733	3 186	40	-	15 959	-	15 959
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 337	769	2	-	5 107	-	5 107
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 492	372	15	-	1 879	-	1 879
Chiffre d'affaires	1 495	372	52	1	1 920	-	1 920
Coût des ventes	- 847	- 183	- 9	-	- 1 039	- 40	- 1 079
Coûts marketing et communication	- 145	- 86	- 46	- 24	- 301	- 28	- 330
Marge contributive	502	103	- 3	- 23	579	- 68	511
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 152	- 152	- 34	- 186
Total charges	- 992	- 269	- 55	- 176	- 1 493	- 102	- 1 595
EBITDA	-	-	-	-	427	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 102	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)	-	-	-	-	-	-	325

En millions d'euros	31.12.2019 Retraité ⁽¹⁾						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs - ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	13 549	3 538	45	-	17 131	-	17 131
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 618	841	-	-	5 459	-	5 459
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 585	407	18	-	2 009	-	2 009
Chiffre d'affaires	1 589	407	52	1	2 048	-	2 048
Coût des ventes	- 932	- 210	- 6	-	- 1 148	- 39	- 1 187
Coûts marketing et communication	- 147	- 96	- 43	- 31	- 318	- 26	- 344
Marge contributive	509	100	3	- 30	583	- 65	517
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 161	- 161	- 31	- 192
Total charges	- 1 079	- 306	- 49	- 192	- 1 627	- 96	- 1 723
EBITDA	-	-	-	-	422	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 96	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)	-	-	-	-	-	-	326

(1) Retraité de la nouvelle fiscalité applicable au 1^{er} janvier 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels sur la Loterie et intégrant Sporting Group en année pleine.

BU Loterie

Malgré la baisse de 6 % des mises (voir note 2.1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé) et de 5,9 % du chiffre d'affaires de la loterie, la maîtrise des charges opérationnelles (- 8,1 % à 992 M€) a permis de limiter la baisse de la marge contributive de la BU qui s'établit à 502 M€ au 31 décembre 2020, soit 33,6 % du chiffre d'affaires, en hausse de 1,5 point par rapport à celle au 31 décembre 2019.

Le coût des ventes s'établit à 847 M€ au 31 décembre 2020, en baisse de 85 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 9,1 %). Il correspond principalement à la rémunération des détaillants dont l'évolution suit la baisse des mises du réseau physique sur la période.

La quasi-stabilité des coûts marketing et communication (145 M€ à fin décembre 2020, - 2 M€, - 1,5 % par rapport au 31 décembre

2019) s'explique par l'augmentation des coûts relatifs au service clients, notamment digitaux, et des dépenses de développement de l'offre de jeu tandis que les dépenses publi-promotionnelles reculent, reflet du plan d'économies réalisé par le Groupe sur l'exercice.

BU Paris sportifs

Sur la base de mises paris sportifs en recul annuel de 9,9 % (voir note 2.2.1.1 Commentaires sur le compte de résultat consolidé), le chiffre d'affaires de la BU ne baisse que de 8,5 % compte tenu d'un TRJ moyen annuel de 75,9 %, en diminution de 0,4 point par rapport à 2019, après des résultats sportifs inattendus, notamment en fin d'année. L'important recul des charges opérationnelles, - 12 % à 269 M€, permet d'enregistrer une marge contributive quasi stable à 103 M€ soit 27,7 % du chiffre d'affaires, en hausse de 3,1 points par rapport à celle au 31 décembre 2019 (24,6 %).

Le 1^{er} semestre avait été marqué par des TRJ faibles et par les économies générées sur les campagnes promotionnelles. Au 2^d semestre, le niveau des TRJ augmente. Malgré des renforts publicitaires en fin d'année, les charges opérationnelles restent en deçà de celles de l'exercice précédent.

Le coût des ventes s'établit à 183,1 M€ au 31 décembre 2020, en baisse de 26,9 M€ par rapport au 31 décembre 2019 (- 12,8 %). Il correspond principalement à la rémunération des détaillants dont l'évolution est en ligne avec la baisse des mises du réseau physique sur la période. De plus, du fait de l'annulation d'une partie des compétitions sur le début de l'exercice 2020, les droits aux paris ⁽¹⁾ diminuent fortement, tout comme les coûts d'animation commerciale en lien principalement avec l'annulation d'événements promotionnels à destination du réseau.

Les coûts marketing et communication (86,1 M€ à fin décembre 2020) baissent de 10,3 M€ par rapport au 31 décembre 2019. En effet, après un 1^{er} trimestre 2020 en hausse (campagnes sur applications, Super Pactole Loto Foot en février, bonus de bienvenue sur PSEL), les dépenses média moyennes mensuelles ont été réduites de près de 80 % au 2^d trimestre 2020 avant de reprendre avec le redémarrage des compétitions. La dynamique de l'activité sur le 2^d semestre a été accompagnée par l'augmentation des investissements publi-promotionnels.

ABU

Les ABU ou activités adjacentes (International, Paiement & Services et Divertissement) enregistrent un chiffre d'affaires de 52 M€ stable par rapport au 31 décembre 2019. Cette stabilité masque des évolutions contrastées avec une progression des revenus de l'activité B2B international, qui compense la baisse d'activité de Sporting Group reflet de l'assèchement de l'offre de paris sportifs sur le 1^{er} semestre 2020.

La marge contributive des ABU ressort à - 3 M€ à fin décembre 2020, contre + 3 M€ au 31 décembre 2019, du fait principalement de la baisse d'activité de Sporting Group liée au contexte sanitaire et du maintien des dépenses informatiques en point de vente dans le cadre du développement de l'activité Paiement & Services.

Holding

Les coûts de Holding représentent 176 M€ au 31 décembre 2020, à comparer à 192 M€ au 31 décembre 2019 (- 16 M€, - 8,1 %). Leur baisse porte principalement sur les effets du plan d'économies sur les frais publi-promotionnels corporate (baisse des dépenses de publicité et de sponsoring).

2.2.1.3 Commentaires sur le bilan consolidé

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019	Var°
Actifs non courants	1 508,3	1 568,2	- 59,9
<i>dont écarts d'acquisition</i>	26,9	56,4	- 29,4
<i>dont droits exclusifs d'exploitation</i>	355,5	370,7	- 15,2
<i>dont immobilisations incorporelles</i>	165,7	148,3	17,4
<i>dont immobilisations corporelles</i>	374,2	394,0	- 19,9
<i>dont actifs financiers non courants</i>	571,4	584,3	- 13,0
Actifs courants	1 389,8	1 287,8	102,0
<i>dont créances clients et réseau de distribution</i>	255,4	469,8	- 214,4
<i>dont actifs courants</i>	214,8	314,8	- 100,0
<i>dont actifs financiers courants</i>	215,7	272,2	- 56,5
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	673,2	201,5	471,7
TOTAL ACTIF	2 898,0	2 856,0	42,0
Capitaux propres	698,7	569,2	129,5
Passifs non courants	630,8	360,9	270,0
<i>dont passifs financiers non courants</i>	510,0	229,7	280,2
Passifs courants	1 568,5	1 925,9	- 357,4
<i>dont dettes fournisseurs et réseau de distribution</i>	249,0	411,6	- 162,6
<i>dont fonds joueurs courants</i>	192,4	156,6	35,8
<i>dont prélèvements publics</i>	412,0	414,8	- 2,8
<i>dont gains à payer</i>	288,8	189,3	99,6
<i>dont autres passifs courants</i>	194,4	169,6	24,9
<i>dont dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation</i>	-	380,0	- 380,0
<i>dont passifs financiers courants</i>	218,2	186,5	31,7
TOTAL PASSIF	2 898,0	2 856,0	42,0

(1) Depuis l'ouverture à la concurrence du marché des jeux d'argent et de hasard en ligne, la France a choisi de reconnaître une protection spécifique aux manifestations sportives en instaurant la notion de « droit au pari » décrite par le Code du sport. Les fédérations sportives, ainsi que les organisateurs de manifestations sportives sont propriétaires du droit d'exploitation des manifestations ou compétitions sportives qu'ils organisent. Ce droit d'exploitation inclut le droit de consentir à l'organisation de paris sur les manifestations ou compétitions sportives, contre rémunération de la part des opérateurs de paris (en général un % des mises enregistrées sur les compétitions concernées).

Les écarts d'acquisition concernent Sporting Group (cf. note 5 des comptes consolidés).

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 par la loi Pacte. Cet actif, d'un montant initial 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 2020 s'élèvent à 15,2 M€ (9,3 M€ en 2019). Une dette correspondante (dettes envers l'État au titre des droits exclusifs) avait été constatée en 2019 ; elle a été payée en 2020.

La diminution des créances clients et réseau de distribution s'explique principalement par un effet calendrier favorable sur les créances du Groupe envers son réseau de détaillants.

Les actifs courants diminuent principalement du fait du reclassement de l'acompte sur excédent du fonds permanent (265 M€) dans les passifs financiers courants (voir passifs courants), en partie compensé par la constatation d'un acompte versé à l'État sur les prélèvements publics du mois de décembre 2020 (165 M€).

La trésorerie et équivalents de trésorerie augmente de 472 M€, portée par l'activité de l'exercice et un montant plus important de dettes d'exploitation à régler à fin décembre 2020 (gains à régler aux joueurs, passifs de prélèvements publics et lots non réclamés), principalement sous l'effet de la mise en place du nouveau cadre réglementaire (voir note 1.1) et du report des délais d'encaissement des gains des joueurs.

Les capitaux propres comprennent une réserve statutaire de 92 M€, 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 52 M€ à fin 2020, sur la base des comptes 2019 ;
- ◆ 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 2019 étaient de 86 M€.

Les passifs financiers non courants sont essentiellement constitués :

- ◆ de la part à plus d'un an (347 M€) de l'emprunt, destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs, mis en place le 1^{er} avril 2020 (d'un nominal de 380 M€, amortissable, d'une durée de 20 ans, à taux variable, faisant l'objet d'une couverture de taux à hauteur de 187 M€) ;
- ◆ de la part à plus d'un an (80 M€) de l'emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) ;
- ◆ d'un emprunt de 60 M€, soit 66,7 M€, souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, (à taux variable remboursable en 2024 et 2025 en deux tranches), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022. Cet emprunt, d'un nominal initial de 100 M€, a fait l'objet d'un remboursement partiel sur le 2^d semestre 2020 à hauteur de 40 M€ ;
- ◆ de la dette relative à IFRS 16 pour 19 M€.

L'évolution des dettes fournisseurs et réseau de distribution en 2020 est liée à un effet calendrier.

Les prélèvements publics (412 M€ au 31 décembre 2020 et 415 M€ au 31 décembre 2019) sont constitués :

- ◆ des prélèvements publics sur l'activité pour 341 M€ au 31 décembre 2020 (104 M€ au 31 décembre 2019) en hausse de 237 M€ suite à l'application du nouveau cadre réglementaire (voir note 1.1), comprenant principalement :
 - ◆ les dettes envers le budget général de l'État de 225 M€ (41 M€ au 31 décembre 2019) ; ces dettes ont fait l'objet d'un acompte de 165 M€ versé à fin décembre 2020 et présenté dans les actifs courants,
 - ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS), prélèvements sur les paris sportifs, et prélèvements dus aux autres collectivités de 117 M€ (62 M€ au 31 décembre 2019) ;
- ◆ des lots non réclamés sur jeux de tirage, sport et grattage constatés au cours de l'exercice 2020 (71 M€), et qui feront l'objet d'un paiement à l'État sur le 1^{er} semestre 2021.

Au 31 décembre 2019, ils comprenaient également l'excédent du fonds permanent (nul au 31 décembre 2020).

Les gains à payer – disponibilités joueurs s'établissent à 289 M€ (189 M€ au 31 décembre 2019). Ils comprennent :

- ◆ les gains restant à payer aux joueurs (241 M€ au 31 décembre 2020 et 154 M€ au 31 décembre 2019) ; leur variation à la hausse s'explique principalement par un allongement des délais de forclusion sur les jeux instantanés du fait du contexte sanitaire ;
- ◆ les disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 48 M€ au 31 décembre 2020 et 35 M€ au 31 décembre 2019, i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsportenligne.fr).

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

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	182,1	114,4
Autres	69,2	29,9
Total Actifs financiers non courants	571,4	584,3
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
Dépôts et cautionnements	0,2	2,1
Total Actifs financiers courants	215,7	272,2
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	787,1	856,5
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
Comptes bancaires et autres disponibilités	454,7	80,3
TOTAL TRÉSorerIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSorerIE	673,2	201,5
Dettes financières, part à plus d'un an	- 490,2	- 205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	- 19,3	- 24,4
Autres passifs financiers	- 0,5	- 0,3
Total Passifs financiers non courants	- 510,0	- 229,7
Dettes financières, part à moins d'un an	- 26,9	- 8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	- 6,8	- 7,0
Instruments dérivés courants	- 1,7	- 0,7
Découverts bancaires	- 0,3	- 40,2
Autres passifs financiers	- 182,6	- 130,5
Total passifs financiers courants	- 218,2	- 186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	- 728,2	- 416,3
Dépôts & cautionnements reçus/donnés (courants & non courants)	- 64,0	- 26,4
Droits exclusifs d'exploitation	-	- 380,0
Reclassement des portefeuilles joueurs non couverts par la fiducie	-	- 26,9
Trésorerie soumise à restrictions	- 5,0	- 5,3
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	- 85,8	- 77,2
Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent	-	- 46,1
EXCÉDENT NET DE TRÉSorerIE	577,3	79,9

L'excédent net de trésorerie s'établit à 577,3 M€ au 31 décembre 2020 (79,9 M€ au 31 décembre 2019). Cette évolution à la hausse s'analyse principalement par les éléments suivants :

- ◆ du cash généré par l'activité opérationnelle, avec un EBITDA de 426,6 M€ sur l'exercice 2020 ;
- ◆ une variation positive du BFR d'exploitation du Groupe sur l'exercice 2020 (+ 360,5 M€), principalement sur :
 - ◆ les gains à payer aux joueurs (+ 100 M€), du fait principalement du rallongement des délais de forclusions des jeux instantanés lié au contexte sanitaire, et des gains à payer sur le Super Loto® du Jour de l'An fin décembre 2020,
 - ◆ les dettes de prélèvements publics qui augmentent par rapport au 31 décembre 2019 (+ 72 M€). Fin 2019, la majorité des prélèvements dus avait été réglée par anticipation.

À fin 2020, un acompte de 165 M€ a été réglé à l'État correspondant à la composante Budget général,

- ◆ les lots non réclamés (LNR) sur jeux de tirage, sport et grattage (+ 70 M€) ; ces lots seront rétrocédés à l'État au cours du 1^{er} semestre 2021,
- ◆ un effet calendrier favorable sur les créances vis-à-vis du réseau de détaillants (+ 69 M€) ;
- ◆ ces variations positives ayant été en partie compensées par :
 - ◆ des investissements de 80 M€ (hors droits exclusifs d'exploitation qui avaient déjà été intégrés dans l'excédent net de trésorerie au 31 décembre 2019),
 - ◆ l'impôt payé sur les sociétés à hauteur de 92 M€,
 - ◆ les dividendes payés par le Groupe à ses actionnaires pour 83 M€.

2.2.2 Éléments relatifs à FDJ SA

2.2.2.1 Commentaires sur le compte de résultat

En millions d'euros

	31.12.2020	31.12.2019
Mises	15 918,8	17 222,2
Part revenant aux gagnants	- 10 813,0	- 11 682,3
Produit Brut des Jeux	5 105,8	5 539,9
Prélèvements publics	- 3 242,2	- 3 497,6
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	-	- 127,8
Produit Net des Jeux	1 863,6	1 914,5
Produit des autres activités	21,6	16,0
Chiffre d'affaires	1 885,2	1 930,4
Production immobilisée	32,1	26,9
Reprises de provisions et transferts de charges	20,3	9,8
Autres produits d'exploitation	1,0	0,4
Total produits d'exploitation	1 938,6	1 967,5
Consommation d'achats stockés	28,2	34,8
Autres achats et charges externes	1 260,2	1 386,1
Impôts et taxes	20,6	19,7
Charges de personnel	162,9	151,2
Dotations aux amortissements	88,4	79,6
Dotations aux provisions	16,5	16,3
Autres charges	17,3	14,8
Total charges d'exploitation	1 594,2	1 702,6
Résultat d'exploitation	344,3	264,9
Total produits financiers	21,6	22,1
Total charges financières	44,6	11,5
Résultat financier	- 23,0	10,6
Résultat courant	321,3	275,6
Total produits exceptionnels	99,8	34,9
Total charges exceptionnelles	97,0	80,4
Résultat exceptionnel	2,9	- 45,4
Participation et intéressement des salariés	23,4	18,8
Impôt sur les bénéfices	85,4	73,3
RÉSULTAT NET	215,4	138,1

Mises : cf. commentaires sur le compte de résultat consolidé (la différence de 40 M€ est relative à Sporting Group).

Le plan d'économies mis en place par la société, associé à la baisse des commissions versées au réseau de distribution (en lien avec celle de l'activité), a permis au résultat d'exploitation de progresser de 79 M€ soit plus de 30 %.

Le résultat financier diminue de 34 M€, impacté par une dépréciation sur les titres à hauteur de 32,8 M€, essentiellement liée à la société FGS pour un montant de 32,5 M€.

En 2019, le résultat exceptionnel était essentiellement composé des dépenses liées à l'introduction en Bourse de la société pour 32,1 M€, ainsi que de dépenses de M&A.

2.2.2.2 Commentaires sur le bilan

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	24,5	355,5	370,7
Autres immobilisations incorporelles	349,8	227,2	122,5	105,2
Immobilisations corporelles	663,4	324,6	338,9	353,0
Immobilisations financières	203,9	45,7	158,2	140,6
Actif immobilisé	1 597,1	622,0	975,1	969,5
Stocks	15,8	1,3	14,5	10,2
Avances et acomptes versés sur commandes	2,4	-	2,4	13,6
Créances clients et réseau de distribution	341,3	16,4	324,9	506,9
Autres créances	200,3	0,1	200,2	307,6
Valeurs mobilières de placement	281,8	0,1	281,7	218,1
Disponibilités	1 046,3	-	1 046,3	748,3
Charges constatées d'avance	18,8	-	18,8	26,1
Actif circulant	1 906,7	17,8	1 888,9	1 830,9
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4,7	-	4,7	0,6
Écarts de conversion actif	0,1	-	0,1	4,2
TOTAL ACTIF	3 508,6	639,8	2 868,8	2 805,4

Au 31 décembre 2020, le total du bilan augmente de 63 M€ comparé au 31 décembre 2019.

La variation provient essentiellement :

- ◆ d'investissements nets des amortissements réalisés sur l'exercice pour un montant de 6 M€ ;
- ◆ d'un actif circulant en hausse de 58 M€ du fait ;
 - ◆ de la diminution des créances clients et réseau de distribution pour 182 M€, cette variation s'explique par un effet calendrier et par le ralentissement de l'activité sur l'exercice,

- ◆ de la baisse des autres créances pour 107 M€, principalement composées d'acompte sur des sommes dues à l'État en fin d'année. L'acompte sur les prélèvements publics de décembre 2020 est moins élevé que l'acompte sur l'excédent du fonds permanent de 2019 (165,4 M€ vs 265 M€),
- ◆ de la hausse de la trésorerie globale pour un montant de 361,5 M€.

Par ailleurs, FDJ SA a souscrit à 100 % du capital de deux nouvelles entités (FDJ Services et DVRT 13) créées en fin d'exercice pour filialiser les nouvelles activités déployées par le Groupe.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Capital social	76,4	76,4
Réserve légale	7,6	7,6
Réserve statutaire	91,7	87,5
Réserve facultative	224,5	176,6
Résultat de l'exercice	215,4	138,1
Provisions réglementées	135,8	140,9
Capitaux propres	751,5	627,1
Provisions pour risques	4,9	8,9
Provisions pour charges	90,5	90,2
Provisions pour risques et charges	95,4	99,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	521,1	254,0
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	259,7	416,3
Fonds joueurs à restituer à l'État	155,9	103,9
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	886,0	755,9
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	-	380,0
Autres dettes	151,7	133,6
Mises perçues d'avance	46,0	35,4
Dettes	2 020,4	2 079,2
Écarts de conversion passif	1,4	0,1
TOTAL PASSIF	2 868,8	2 805,4

La diminution des dettes à hauteur de 59 M€ résulte principalement :

- ◆ de la souscription en cours d'année d'un nouvel emprunt pour un montant de 380 M€ afin de financer l'acquisition du droit exclusif (cf. note 2.1.3. comptes statutaires FDJ SA) ;
- ◆ de la baisse des dettes sur le réseau de distribution (en miroir de la baisse des créances), qui s'explique par un effet calendrier et par le ralentissement de l'activité sur l'exercice, pour 157 M€ ;
- ◆ de la hausse des fonds joueurs, des gains à payer aux joueurs et des prélèvements publics à hauteur de 182,2 M€.

2.2.2.3 Recherche et développement

Les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 62,2 M€ (dont 32,1 M€ de production immobilisée) au titre de l'exercice 2020 contre 64 M€ au titre de l'exercice 2019 (dont 26,9 M€ de production immobilisée).

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	2020	2019	2018	2017	2016
Capital en fin d'exercice	-	-	-	-	-
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	191 000 000	191 000 000	200 000	200 000	200 000
Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
Opérations et résultats	-	-	-	-	-
Commissions sur les jeux					
Mises *	15 918 806	17 222 191	15 817 043	15 144 448	14 330 738
Chiffre d'affaires	1 885 152	1 930 433	1 786 909	1 753 435	1 687 156
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	381 237	326 428	338 338	315 785	192 653
Impôts sur les bénéfices	85 352	73 277	80 794	74 042	83 390
Participation des salariés	16 851	11 580	11 813	12 103	11 795
Résultat net	215 448	138 105	172 085	167 769	145 789
Dividendes distribués **	171 900	85 950	122 000	130 000	124 000
Résultat par action (en euros)	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	1,46	1,26	1 228,66	1 148,20	487,34
Résultat net	1,13	0,72	860,43	838,84	728,95
Dividendes attribués **	0,90	0,45	610,00	650,00	620,00
Personnel	-	-	-	-	-
Effectif au 31 décembre	-	-	-	-	-
Effectif moyen pondéré	1 569	1 517	1 443	1 377	1 243
Masse salariale	101 642	95 138	87 444	82 517	76 727
Sommes versées au titre des avantages sociaux	55 005	51 260	47 805	43 599	41 150
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	61 462	57 664	54 195	50 143	46 605

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

** Proposition de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2020 soumise à l'assemblée générale du 16 juin 2021 qui approuvera les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, le montant des dépenses somptuaires engagées s'élève à 485 k€ et concerne uniquement les loyers des véhicules de tourisme.

2.2.2.6 Échéancier 2020 des dettes et créances

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

	0 jours (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	2 129	-	-	-	-	1 129
Montant total des factures HT (en millions d'euros)	29,2	0,2	1,0	-	0,4	1,5
% du montant des achats HT	2,1 %	-	0,1 %	-	-	0,1 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	117
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	1,4

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

	0 jours (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	5 804	-	-	-	-	1 307
Montant total des factures HT (en millions d'euros)	4,3	1,1	1,8	0,9	2,5	6,3
% du chiffre d'affaires HT	0,2 %	0,1 %	0,1 %	-	0,1 %	0,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	2 519
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	18,3

2.2.3 Actionnariat/autocontrôle/actions propres

Au 31 décembre 2020, le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune.

Son actionnariat ⁽¹⁾ en date du 31 décembre 2020 se répartit entre l'État français (22 %), des associations d'anciens combattants ⁽²⁾ (15 %), Predica (5 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), et des investisseurs institutionnels français et internationaux ainsi que des actionnaires individuels détenant chacun moins de 5 % du capital.

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. Il a été renouvelé pour un an.

Au 31 décembre 2020, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 26 333 actions pour une valeur de 0,9 M€ (12 896 actions pour une valeur de 0,3 M€ au 31 décembre 2019).

(1) Engagement d'abstention et de conservation d'autres actionnaires de la société. L'UBFT, la FNAM et la Confédération Nationale des buralistes de France se sont engagés à conserver leurs Actions (y compris celles achetées le cas échéant dans le cadre de l'Offre) 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre (correspondant à l'offre à prix ouvert et placement global auprès d'investisseurs institutionnels, avec une date de règlement-livraison au 22 novembre 2019), sauf exceptions (offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions ou transfert à une société contrôlée). MASIP a pris un engagement similaire mais pour une durée de 12 mois.

Engagement d'abstention de la société pour 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (notamment Offre Réservee aux Salariés, programme de rachat d'actions, attribution gratuite d'actions, actions détenues par Soficoma, opération de croissance externe).

Engagement d'abstention et de conservation de l'État pour 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (cession dans le cadre de l'Offre, mise en place d'une offre aux salariés, transfert au profit d'un industriel français, opération de croissance externe, transfert à une entité contrôlée, apport à une offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions).

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et Fédération Nationale André Maginot (FNAM).

2.2.4 État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres FDJ au cours de l'exercice 2020 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)
Pascal Chaffard	Cession	990,0000 parts	322,2320
Stéphane Pallez	Acquisition	1 500,0000 actions	19,4700
Cécile Lagé	Cession	1 198,2881 parts	34,9699

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 2020

Aucune nouvelle convention réglementée n'a été autorisée en 2020.

2.2.7 Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2020

Conseil d'administration du 16 octobre 2019

Ce conseil d'administration 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 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la loi Pacte.

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

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

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

Cette 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. Elle résilie la précédente convention liant FDJ et l'État, en date du 29 décembre 1978.

Conseil d'administration du 23 juillet 2019

Ce conseil d'administration a autorisé :

- ◆ FDJ à signer une convention tripartite avec MDB Services, filiale de la Confédération des buroaltes, 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 d'euros. Cette caution sera accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

Conseil d'administration du 22 mars 2016

Ce conseil d'administration 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 1^{er} juillet 2015

Ce conseil d'administration 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 (9,6 M€) : dans le cadre d'un contrat, FDJ a demandé à BNP Paribas une garantie de 15 MCAD pour FGS France au bénéfice de la loterie Canadienne OLG.
- ◆ Caution de 7,45 M€ relative à La Fondation d'entreprise FDJ (obligation légale).
- ◆ Caution de 1,4 M€ donnée à l'Union Cycliste Internationale – UCI, conformément à son règlement.
- ◆ Caution de 0,2 M€ donnée à la Ligue Nationale de Cyclisme – LNC, conformément à son règlement.
- ◆ Caution donnée dans le cadre du contrat DGFIP, pour la sécurisation des sommes encaissées pour son compte, pour 4 M€.
- ◆ Promesse d'affectation hypothécaire de 95,4 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 2021, dans un environnement toujours incertain, le groupe FDJ continuera sa stratégie pour favoriser l'expérience client omnicanale, en maximisant les points de contact des joueurs et en développant la connaissance client.

FDJ déroulera ses plans marketing et renouera avec un important calendrier d'événements et d'animations. Ainsi, pour la loterie une dizaine de lancements et relancements de jeux instantanés

en point de vente sont prévus (notamment un nouveau jeu de rente en début d'année, la 4^e édition de Patrimoine, le 3^e jeu phygital...) tandis qu'une douzaine d'événements autour de jackpots boostés Loto® et Euromillions rythmeront l'année pour le tirage et que l'enrichissement de l'offre de jeux de la loterie en ligne se poursuivra avec des expériences de jeux innovantes et plus riches. Les paris sportifs, au-delà de leur dynamique intrinsèque, devraient bénéficier de l'UEFA Euro, reporté de 2020.

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

N/A

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. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil et afin de se conformer aux orientations de l'ESMA applicables en France depuis le 4 décembre 2019, les risques décrits ci-dessous sont ceux identifiés comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives et qui sont importants pour la prise de décision d'investissement.

L'attention des lecteurs est attirée sur le fait que la liste des risques présentée dans ce chapitre n'est pas exhaustive et que d'autres risques, non identifiés 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.

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.

Les facteurs de risques que la société considère 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.

Parmi les risques présentés dans ce chapitre, certains relèvent d'enjeux sociaux, environnementaux, relatifs à l'éthique et aux droits humains. Ces principaux risques extra-financiers sont identifiés dans les tableaux ci-après au moyen de la mention

RSE.

IMPACT DE LA CRISE COVID-19 SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Le caractère systémique de la pandémie Covid-19 a eu – et pourrait encore avoir – un rôle d'accélérateur et d'amplificateur de certains risques ou certaines tendances associées à l'activité du groupe FDJ et à son écosystème. La crise sanitaire a ainsi fait évoluer le niveau de certains risques spécifiques au Groupe, tels qu'identifiés et décrits dans le présent chapitre.

Par ailleurs, une description des principaux impacts de la crise Covid-19 sur les tendances et perspectives du Groupe est également présentée dans la partie 2.1 « Faits marquants du Groupe en 2020 ».

2.3.1 Risques liés au cadre réglementaire et risques juridiques

2.3.1.1 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. Ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre d'un agrément accordé en 2010 pour cinq ans et renouvelé en dernier lieu en septembre 2020 par l'Autorité nationale des jeux. Les activités sous droits exclusifs représentent en 2020 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.

Ces contraintes réglementaires propres au secteur des jeux d'argent et de hasard engendrent plusieurs types de risques : les risques liés à la mise en œuvre globale du cadre réglementaire actuel, les risques d'évolutions défavorables de ce cadre et enfin, de manière plus spécifique, les risques liés au jeu responsable d'une part et au blanchiment d'argent d'autre part.

(1) Étant précisé que 90 % des mises de FDJ sont effectuées en points de vente en 2020.

2.3.1.1.1 Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire

2.3.1.1.1.1 Risques liés à la mise en place récente 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.

Depuis le 23 juin 2020, date à laquelle elle a été mise en place, l'Autorité nationale des jeux (ANJ) est chargée de la régulation de l'ensemble des activités de jeux de loterie et de paris sportifs exploités par FDJ, sous droits exclusifs et en concurrence.

Les règles et modalités de contrôle que cette nouvelle autorité serait amenée à adopter 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 ces contraintes ou devoir dépenser des sommes significatives afin de réaliser ces adaptations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

2.3.1.1.1.2 Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires prononcées par l'ANJ

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 et la suspension ou le retrait d'agrément mentionnés ci-dessus, prononcer une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'opérateur en cause, à l'ampleur du dommage causé et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément. Ce plafond est porté à 10 % en cas de nouveau manquement.

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.

2.3.1.1.1.3 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 de l'ANJ. FDJ pourrait se voir opposer un refus à une demande d'autorisation d'exploiter un jeu, ou se voir imposer une modification substantielle des conditions d'exploitation de celui-ci par le régulateur. 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.

Par ailleurs, 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, de même que sa stratégie promotionnelle sur tous supports et ses plans d'actions en matière de jeu responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment.

FDJ pourrait se voir opposer par le régulateur un refus d'approbation de tout ou partie de ses documents ou se voir imposer par le régulateur une modification substantielle des conditions de leur mise en œuvre. La nécessité pour FDJ de revoir son programme des jeux et paris ou de revoir sa stratégie promotionnelle pourrait conduire à la nécessité de modifier les plannings commerciaux, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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

Indépendamment de la participation de l'État dans le capital de FDJ, les textes prévoient que l'État exerce, en contrepartie des droits exclusifs qui lui sont accordés et depuis le jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ se traduisant par :

- ◆ la nécessité de faire approuver par décret les statuts de FDJ et leurs modifications ;
- ◆ la désignation par le ministre chargé du Budget d'un commissaire du Gouvernement, nommé 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 les textes applicables, 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.

2.3.1.1.5 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 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 ou d'un agrément des sanctions, au rang desquelles figurent la suspension provisoire de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble des jeux concernés ou son interdiction définitive, ainsi que la suspension provisoire d'un agrément ou son retrait.

Une telle décision ou sanction pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives de FDJ.

2.3.1.1.2 Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire

2.3.1.1.2.1 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 a été récemment réformé, des contraintes additionnelles, liées à un encadrement plus strict des conditions d'exploitation des jeux ou des paris sous droits exclusifs comme en concurrence ne peuvent être exclues. 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.

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

Le Groupe a largement recours à la publicité, essentielle pour faire connaître l'offre de jeu de FDJ au grand public, l'informer sur les événements sportifs ou les jackpots, accompagner les lancements de nouveaux jeux et renforcer la notoriété et l'image du Groupe.

Les opérations publicitaires en faveur de jeux d'argent et de hasard sont strictement encadrées, notamment par le décret n° 2020-1349 du 4 novembre 2020 prévoyant des règles d'insertion et des restrictions sur le contenu des messages destinés à prévenir plus efficacement le jeu excessif et le jeu des mineurs.

On constate en Europe une tendance à l'accroissement des restrictions publicitaires en faveur des jeux d'argent et de hasard, par exemple en Belgique ou en Italie. Un nouveau renforcement de la réglementation en la matière pourrait affecter la capacité de FDJ à recruter de nouveaux joueurs 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.

2.3.1.1.2.3 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 en 2020 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, affectant ces droits directement (ex : ouverture à la concurrence des segments actuellement exploités sous droits exclusifs) ou indirectement (ex : légalisation de jeux aujourd'hui interdits en France).

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 encore 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 de ses 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 la société 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.

(1) Étant précisé que les mises en points de vente représentent 90 % des mises de FDJ en 2020.

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'intervient 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.

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

Au titre de l'exercice 2020, sur un montant total de près de 16 Mds€ de mises, FDJ a reversé 10,8 Mds€ aux gagnants et 3,2 Mds€ au budget de l'État au titre de la fiscalité des jeux. Le chiffre d'affaires de FDJ, ainsi que son EBITDA, dépendent donc très fortement des taux de prélèvements sur les jeux.

Le Groupe pourrait être confronté à des 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.

2.3.1.1.3 Risques liés au jeu responsable

2.3.1.1.3.1 Risques liés au jeu des mineurs RSE

L'article L320-8 du Code de la sécurité intérieure indique que FDJ, comme tous les opérateurs des jeux d'argent et de hasard, est tenue de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose. Il précise également qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard.

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

Cette volonté de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du renforcement du cadre réglementaire et des attentes de plus en plus importantes des parties prenantes contre le jeu des mineurs. 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 menées 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 majeur sur les valeurs éthiques de l'entreprise et d'entraîner une dégradation de son image et de sa 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 paragraphe 2.3.1.1.2 « Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires prononcées par l'ANJ »). La réalisation de ces différents risques pourrait avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

2.3.1.1.3.2 Risques liés au jeu excessif RSE

Susceptibles de présenter un caractère addictif, les jeux d'argent et de hasard peuvent engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. De longue date, dans le cadre de son engagement en faveur d'un modèle de jeu qui se veut récréatif et responsable (voir paragraphe 2.3.5.3 « Politique de gestion du jeu responsable »), le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En dépit de ces efforts, les comportements d'addiction au jeu d'argent peuvent conduire à des dommages tant matériels que psychologiques pour les personnes concernées et leur entourage.

De telles situations pourraient donner lieu à des poursuites de la part des joueurs ou de leurs proches et engager la responsabilité des détaillants (en tant qu'interlocuteurs directs des joueurs) ou de FDJ elle-même, ce qui serait susceptible de porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ.

En outre, s'il devait être démontré que des manquements à la réglementation en matière de jeu responsable sont imputables à FDJ, cette dernière pourrait faire l'objet de sanctions de la part du régulateur, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

2.3.1.1.4 Risque de blanchiment d'argent RSE

Dans un contexte d'accélération des évolutions réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (notamment transposition et mise en œuvre de la 5^e Directive AntiBlanchiment), 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. Aussi, le dispositif de vigilance en matière d'origine des fonds a été renforcé au cours des dernières années. En 2020, FDJ a ainsi adressé 252 déclarations de soupçon à TRACFIN ⁽¹⁾.

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, pouvant s'élever jusqu'à 5 M€, et, dans des cas extrêmes, l'exploitation des droits exclusifs pourrait être remise en cause, de manière temporaire ou définitive, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

(1) TRACFIN est un Service de renseignement placé sous l'autorité du ministère de l'Action et des Comptes publics.

2.3.1.2 Risques juridiques

2.3.1.2.1 Risque d'atteintes aux données personnelles RSE

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. En complément de ce règlement, les exigences légales et réglementaires relatives à la protection des données personnelles se renforcent régulièrement avec, à titre d'exemple, les nouvelles exigences formulées par la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) en matière de « Cookies » (« tracking » des internautes) en 2019 et 2020. 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, incluant des données personnelles, dans le respect d'un cadre en constante évolution.

Bien que le Groupe ait mis en place une organisation et une gouvernance spécifique, démarche structurée impliquant de nombreux contributeurs, il ne peut pas garantir qu'il respectera à tout instant toutes les nouvelles réglementations en vigueur, notamment lorsqu'il recourt à des solutions de marché indispensables à ses activités et dont il ne maîtrise pas le délai de mise en conformité aux toutes dernières exigences des autorités de contrôle.

Par ailleurs, bien que FDJ prenne toutes les précautions nécessaires afin de sécuriser les données, les situations de pertes ou les vols de données personnelles sont de plus en plus fréquentes et médiatisées, notamment en France.

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, voire des sanctions. À titre d'illustration, en 2019 en France, la CNIL a prononcé 8 sanctions dont 5 publiques d'un montant total de plus de 51 M€ à l'encontre de différentes sociétés ou organismes. En 2020, 12 sanctions de la CNIL ont été rendues publiques pour un montant total de plus de 138 M€.

Indépendamment des non-conformités éventuelles, une atteinte aux données personnelles des personnes concernées pourrait entraîner 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.

2.3.1.2.2 Risque de corruption et autres atteintes à la probité RSE

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.

2.3.1.2.3 Risques liés aux compétitions sportives RSE

Les activités de FDJ ayant un lien fort avec les compétitions sportives, que ce soit au travers des paris sportifs que FDJ propose 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 en 2012) ou de la part des partenaires de FDJ (matches truqués, sportifs dopés, dirigeants d'instances sportives internationales soupçonnés de corruption, etc.).

Bien que la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 confie à l'ANJ le soin de prendre en compte les risques en matière d'intégrité dans l'établissement de la liste des supports de paris autorisés et d'interdire les paris sur une compétition en cas de suspicion ou de signes graves de fraude ou de trucage, il ne peut être exclu qu'un ou plusieurs événements mettant en cause l'éthique du secteur du sport puisse 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.

2.3.1.2.4 Risques liés aux litiges

FDJ 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 les détaillants.

Avec un parc d'environ 23 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 présentation 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 croire gagnants, ne pas l'être et clamer 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.

Outre le fait que tout litige, en particulier lorsqu'il concerne une société dont la marque bénéficie d'une forte notoriété auprès du grand public, peut faire courir un risque d'image ou de réputation, si les litiges, notamment de même nature, se multipliaient, si un ou plusieurs de ces litiges devaient aboutir à des condamnations de FDJ ou si la provision comptabilisée par FDJ en lien avec son estimation du risque à couvrir n'était pas suffisante, ces condamnations pourraient avoir un impact

défavorable sur les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe, et ce malgré le fait que FDJ estime avoir constitué des provisions à un montant suffisant (voir partie 3 du présent document « Comptes consolidés au titre de l'exercice 2020 - Note 7 Provisions et passifs éventuels »).

2.3.1.2.5 Risques juridiques liés 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. 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.

2.3.1.2.6 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

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

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

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

Plus largement, des tiers pourraient également demander l'arrêt d'un jeu ou d'une communication commerciale relative à un jeu, ou d'une activité à la suite d'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.

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

Pour rappel, les lois et règlements applicables à FDJ et à ses activités avaient été très sensiblement refondus au cours de l'année 2019 par l'article 137 de la loi Pacte, l'Ordonnance et ses décrets d'application (comprenant notamment Le Décret Droits Exclusifs et le Décret Contrôle Étroit).

Dans une décision du conseil d'État en date du 19 août 2020 (n° 436439) par laquelle ce dernier a rejeté la demande permettant la saisine du Conseil constitutionnel en question prioritaire de constitutionnalité (QPC), il est indiqué que trois recours ont été intentés par la même partie (*The Betting and Gaming Council*), l'un contre l'Ordonnance, l'autre contre le Décret Droit Exclusifs et le dernier contre le Décret Contrôle Étroit.

Ces trois recours restent pendants devant le conseil d'État. FDJ n'est partie à aucun de ceux-ci et n'est donc pas destinataire des éléments et pièces de ces procédures.

Une éventuelle annulation par le juge administratif des actes concernés 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.

De même, en cas d'annulation de la Convention, dans l'hypothèse où elle serait concernée par lesdits recours, les stipulations de la Convention ne seraient plus applicables, étant précisé alors que FDJ demeurerait protégée contre des changements de lois selon les principes jurisprudentiels dégagés par le juge administratif.

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

2.3.2 Risques liés à la transformation du Groupe et risques stratégiques

2.3.2.1 Risques liés à l'environnement concurrentiel des jeux d'argent et de hasard

Au 31 décembre 2020, 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.

2.3.2.1.1 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 rapide de nouvelles offres et de nouvelles fonctionnalités. Cette concurrence pourrait encore s'intensifier avec l'arrivée de nouveaux acteurs internationaux sur le marché.

Dans cet environnement concurrentiel où l'innovation produit est clé, FDJ réalise d'importants investissements pour anticiper et adapter son offre aux attentes des joueurs de paris sportifs. Toutefois, FDJ est en concurrence avec des acteurs spécialisés et de taille plus importante, disposant de moyens technologiques supérieurs et qui bénéficient d'économies d'échelle en proposant non seulement des paris sportifs en ligne mais également d'autres types d'offres en ligne, telles que les paris hippiques en ligne et le poker en ligne, tant en France qu'à l'international. Ces autres offres en ligne ont d'ailleurs bénéficié d'un engouement marqué en France au moment de la période de confinement du 2^e trimestre 2020 tandis que l'offre de paris sportifs en ligne était alors profondément altérée par les annulations massives ou reprises tardives des manifestations sportives⁽²⁾.

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, parfois renforcés par les événements liés à la crise sanitaire Covid-19. À ce titre, une nouvelle dégradation de l'environnement sanitaire mondial pourrait se traduire par de nouvelles annulations ou reports des principales compétitions sportives nationales ou internationales, support de l'activité de paris sportifs (comme cela a été le cas avec le report de l'Euro 2020 de football).

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 l'attractivité 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.

2.3.2.1.2 Risques liés à la connaissance des clients dans un environnement concurrentiel

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.

Adaptation de l'offre aux attentes clients et prospects

Afin de consolider son bassin de joueurs, FDJ a initié dans les dernières années une démarche de renouvellement différenciée de son offre de jeux.

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 l'offre de jeux FDJ au profit d'offres d'autres acteurs du secteur des jeux d'argent et de hasard.

Dispositif d'identification en points de vente

De plus, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et développer une politique de jeu responsable adaptée en fonction des pratiques de jeu (voir paragraphe 2.3.5.3 « Politique de gestion du jeu responsable »), FDJ s'est fixé pour objectif de mettre en place un système d'identification en points de vente. Toutefois, les joueurs ou joueurs potentiels pourraient ne pas y adhérer naturellement car jugé trop contraignant ou trop intrusif.

Enfin, et plus largement, les jeux d'argent et de hasard sont en concurrence avec d'autres types de dépenses discrétionnaires et en particulier avec d'autres formes de loisir et de divertissement offrant d'autres types de récompense ou de satisfaction. Si FDJ n'était pas en mesure de faire face à ce type de concurrence, ceci pourrait avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

2.3.2.1.3 Risque d'une concurrence déloyale au travers d'offres qui ne respecteraient pas la réglementation relative à la loterie en ligne

De nouvelles formes de jeux ou de paris émergent rapidement sur un marché national sans respecter la législation sur les jeux d'argent et constituent une concurrence déloyale. En effet, leurs opérateurs se dispensent du coût de la mise en œuvre des exigences techniques et de jeu responsable visant à protéger les joueurs, de même que du paiement des taxes nationales.

Ces offres illégales de jeux en ligne peuvent parasiter les jeux de loterie autorisés, en détourner les joueurs ou faire obstacle à leur développement. Bien que l'ANJ, chargée de lutter contre le jeu illégal, soit particulièrement vigilante et ait fait de cette lutte un objectif stratégique, des acteurs illégaux, ou à la limite de la légalité, pourraient arriver à terme à pénétrer de façon large le marché.

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 les mises en points de vente représentent 90 % des mises de FDJ en 2020.

(2) Source ANJ, bilan du marché des jeux en ligne T2 2020 : Produit Brut des Jeux en croissance de 126 % pour le poker et de 33 % pour les paris hippiques en ligne mais en baisse de 56 % sur les paris sportifs en ligne par rapport au T2 2020 en France. des mises de FDJ sont effectuées en points de vente en 2020.

2.3.2.2 Risques liés à la stratégie de développement

2.3.2.2.1 Risques liés au développement de l'offre de loterie digitale

Les tendances de consommation évoluent et placent le digital au cœur de l'écosystème de consommation, avec des usages digitaux ou mixtes (alliant physique et digital) de plus en plus marqués. En 2020, la crise Covid-19 a fortement accéléré cette transformation avec un recours notable des Français aux sites de e-commerce, en lien avec les mesures sanitaires alors en vigueur.

Afin d'accompagner la transition de ces comportements d'achat, FDJ fait de la digitalisation de son offre, et en particulier de son offre de loterie, un des axes stratégiques du Groupe. L'accélération de la trajectoire d'omnicanalité du Groupe permet de répondre aux nouvelles attentes des joueurs, à travers d'une part le développement d'offres et de services digitaux et phytogitaux et, d'autre part, par la mise en place des parcours fluidifiés réconciliant le physique et le « en ligne ». Le développement de l'offre de loterie digitale constitue par ailleurs un levier de résilience complémentaire à d'autres offres de loterie actuellement proposées exclusivement en points de vente (Amigo).

En cas d'échec de son plan stratégique en matière de développement de l'offre de loterie digitale, FDJ pourrait être confrontée à une fragilisation de son bassin joueurs ou voir l'attractivité de ses offres d'affaiblir, ce qui pourrait à terme avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

2.3.2.2.2 Risques liés au développement des 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.

2.3.2.2.2.1 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 dans ces nouveaux segments de marché et de prévoir 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 soient 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.

2.3.2.2.2.2 Risques liés au développement dans un contexte 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 cause 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 *spread betting*, sont soumises à des réglementations spécifiques, sous le contrôle des autorités locales compétentes ⁽¹⁾.

FDJ ne peut pas garantir qu'elle sera en mesure de gérer l'ensemble des risques liés à son développement international et pourrait également rencontrer des difficultés dans l'application des dispositions réglementaires en vigueur, 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.

(1) UK Gambling Commission et Financial Conduct Authority (pour le *spread betting*) en Grande-Bretagne.

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

2.3.2.3.1 Risque d'inadéquation entre le réseau de distribution physique et la stratégie du Groupe*

Pour rester au plus près de ses clients, le Groupe s'appuie sur un réseau de près de 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français. À la différence d'autres grandes loteries étrangères qui ont choisi de proposer leur offre au travers d'une diversité de canaux de distribution (boutiques spécialisées, stations-services, 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 lieux publics, 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. Lors de la crise Covid-19, les points de vente physique du réseau de distribution FDJ sont majoritairement restés accessibles dans le cadre des autorisations données par l'État aux buralistes et aux marchands de presse. Toutefois, les mesures sanitaires exceptionnelles prises par les autorités, telles que la fermeture de la plupart des commerces et la limitation des déplacements individuels en France, ont conduit à une forte baisse de la fréquentation des points de vente en particulier lors des périodes de confinement. Cette situation exceptionnelle a pu accentuer les difficultés de certains points de vente dont les effets à moyen et long termes (fréquentation clientèle, créances, arrêts d'activité, etc.) sont suivis par FDJ mais restent incertains à ce stade.

FDJ a initié depuis plusieurs années des mesures de soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des bar-tabac-presse et met en œuvre un processus de diversification de son réseau de distribution, en concertation avec les organisations représentatives du réseau traditionnel des bar-tabac-presse, afin de multiplier les points de contact avec ses clients.

Par ailleurs, l'évolution des habitudes de consommation des Français et leur appropriation progressive des usages digitaux ou mixtes concernent également le réseau de distribution physique, évolution parfois accentuée par le contexte de la crise Covid-19 (fermeture de certains commerces, réduction des horaires d'ouverture liée aux mesures de « couvre-feu », etc.). Pour accompagner ses partenaires historiques dans cette mutation, FDJ a initié un programme de modernisation et de digitalisation des points de vente.

Malgré ses efforts, FDJ pourrait ne pas parvenir à accompagner l'évolution de son modèle de distribution physique, 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.

2.3.2.3.2 Risques liés à l'externalisation de la distribution physique

FDJ et les détaillants sont étroitement liés puisqu'en 2020, 90 % 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 a conduit à une hausse de la rémunération des détaillants, 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.

2.3.2.4 Risques liés à la transformation des systèmes 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, leurs facturations, leurs rémunérations ainsi que les outils d'animation de la force de vente.

Ayant fait le choix d'une technologie propriétaire, FDJ est contrainte de maintenir en permanence un système d'information performant et de haut niveau. Les risques liés aux questions d'intégrité des jeux (voir paragraphes 2.3.3.2.1 « Risque d'indisponibilité prolongée du système de prises de jeux en points de vente* » et 2.3.3.3.3 « Risque dans le traitement informatique des jeux* ») sont donc critiques 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 significatif des mises en ligne, notamment en 2020, 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 Risques liés aux opérations du Groupe

2.3.3.1 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 cyberattaques, internes ou externes, ayant notamment pour objectifs des intrusions, escroqueries, usurpations d'identité numérique, phishing, hacking, détournements financiers, dénis de service, défigurations de sites web, extorsions de fonds, vols de données sensibles ou personnelles

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 de jeu français ont fait l'objet en 2019 et en 2020 d'attaques en déni de service (DDoS).

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, décrites dans le paragraphe 2.3.5.2.2 « Organisation en matière de gestion du risque Cyber », ces attaques pourraient conduire à une

2.3.2.5 Risques liés aux acquisitions

Le Groupe pourrait être conduit à étudier des opportunités d'acquisition, comme il l'a fait avec l'acquisition de Sporting Group en 2019, dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international.

En cas d'acquisition 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 effet, 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 acquisitions diminué. Par ailleurs, l'étude de cibles potentielles et l'intégration des acquisitions impliquent une mobilisation importante des équipes de direction qui pourrait les détourner de leurs fonctions quotidiennes.

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.

2.3.3.2 Risques liés à la continuité d'activité

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

Bien que FDJ dispose d'un triple dispositif de sécurité des données informatiques et d'un plan de continuité informatique (voir paragraphe 2.3.5.2.1.1 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), le système de prises de jeux en points de vente peut faire l'objet de pannes ou d'erreurs humaines (tests insuffisants avant mise en production par exemple), subir une saturation du réseau informatique, subir une défaillance de tiers (telle qu'une panne du réseau de télécommunication), faire l'objet d'attaques informatiques ou encore être affecté par une catastrophe naturelle.

Une indisponibilité prolongée (supérieure à 2 heures) des systèmes informatiques de prises de jeux en points de vente, du réseau télécom par lequel transitent les informations de prises de jeu, ou une défaillance d'un fournisseur stratégique (notamment le fournisseur de terminaux de prises de jeux), empêchant l'enregistrement des mises, pourraient entraîner pour FDJ des pertes financières (évaluées à environ 100 000 € de perte de mises par minute d'interruption en pic d'activité), l'exposer à des litiges potentiels avec des détaillants, porter atteinte à son image et sa réputation ou lui faire perdre des parts de marché sur les offres en concurrence.

2.3.3.2.2 Risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement des points de vente

FDJ dispose du premier réseau de distribution de proximité de France, avec près de 30 000 points de vente en 2020. Ce vaste réseau doit être alimenté en supports de jeux répondant aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus.

FDJ a mis en place un dispositif de bascule de production de jeux entre deux imprimeurs principaux, permettant à l'un d'assurer tout ou partie de la production si l'autre est défaillant (les deux principaux fournisseurs nord-américains qui fournissent à eux seuls l'essentiel des tickets commandés chaque année par le Groupe). Si le Groupe privilégie le recours à plusieurs fournisseurs pour chaque type de support de jeux pour pallier une éventuelle défaillance d'un fournisseur, 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 (mise en place d'un plan d'approvisionnement d'urgence avec les imprimeurs), ce qui pourrait le conduire à supporter des coûts de remplacement importants.

Par ailleurs, depuis 2016, FDJ possède un entrepôt central mécanisé de 10 000 m² en région parisienne 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. Pour information, en 2020, les mesures administratives ou sanitaires liées à la crise Covid-19 n'ont pas entraîné de rupture de la chaîne d'approvisionnement en support de jeux au niveau de l'entrepôt central ou vers le réseau de distribution.

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.

2.3.3.3 Risques liés à l'intégrité et à la sécurité des opérations de 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 des jeux ; de leur conception jusqu'au paiement des lots.

NB : Les différents risques ci-dessous ne sont pas classés par ordre d'importance mais selon la chaîne de traitement des jeux.

2.3.3.3.1 Risque de défaut de conception des jeux de loterie

FDJ propose de nombreux jeux de loterie, en points de vente et en ligne, dont la conception peut parfois se révéler complexe. 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 n'ont pas été 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.

2.3.3.3.2 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 2020, plus de 20 M€ ont été 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.

2.3.3.3 Risque dans le traitement informatique des jeux*

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

Bien que le Groupe ait mis en place des mécanismes de protection (voir paragraphe 2.3.5.2.1.1 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), un problème sur le système d'information de FDJ (accident, panne, erreur humaine, test insuffisant, saturation du réseau informatique, attaque informatique, 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 distribuent 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. Par exemple, Apple avait publié en septembre 2019 de nouvelles directives imposant que les applications de jeux d'argent présentes sur l'App Store soient directement développées au sein du système d'exploitation Apple (iOS).

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.

2.3.3.4 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.

2.3.3.5 Risques liés à la sécurité des jeux et à la surveillance des réseaux de distribution pour l'intégrité des jeux

FDJ est tenue d'assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, 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.

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 soumise 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 les paragraphes 2.3.3.4 « Risque de fraude sur les jeux » et 2.3.1.1.4 « Risque de blanchiment d'argent »).

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.

2.3.3.4 Risque de fraude sur les jeux RSE

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 de prédilection de multiples fraudes. Un des principaux risques en matière de paris sportifs en ligne est la possible collusion entre joueurs et coteurs. À titre indicatif, fin 2019, une affaire de paris frauduleux sur un match de D1 algérienne a conduit à l'audition de plusieurs employés d'un opérateur de paris en ligne concurrent de FDJ.

Pour se prémunir contre ces risques de fraude, FDJ a mis en place un nombre important de mesures destinées à les détecter rapidement. Toutefois, ces dispositifs ne sauraient exclure tout risque de détection tardive ou insuffisante des fraudes ni une défaillance dans la gestion des cas détectés. S'il n'était pas en mesure de prévenir ou détecter l'exploitation frauduleuse de ses activités, le Groupe pourrait subir des pertes financières importantes ainsi qu'une atteinte à son image et sa réputation auprès des parties intéressées (État, joueurs, clients B2B, autorités de régulation, TRACFIN, etc.), ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

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

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

Si le montant des gains devait dépasser le plafond réglementaire pour un événement 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. Depuis le 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 garantit pour l'activité de loterie, un panier de jeux de contrepartie de manière agrégée. La garantie applicable à partir du 1^{er} janvier 2021 comporte un plafond annuel de 130 M€ et une franchise de l'ordre de 6 M€. (voir paragraphe 2.3.5.4.1 « Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie »)

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.

2.3.3.6 Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (dont risque épidémique) RSE

La protection des personnels (collaborateurs, prestataires) fait partie des priorités du groupe FDJ. Le Groupe est notamment exposé aux risques relatifs à la santé et à la sécurité au travail qui peuvent conduire à des arrêts de travail ou à la reconnaissance de maladies professionnelles, notamment concernant ses activités commerciales et de logistique.

Au-delà des risques de santé et de sécurité traditionnels, la crise sanitaire Covid-19 a rappelé que 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. L'exposition du Groupe à ce risque concerne principalement les scénarios d'épidémies localisées sur la France ou le Royaume-Uni mais plus globalement en Europe et Amérique du Nord, comme cela a eu lieu au cours de l'année 2020 avec l'épidémie mondiale Covid-19.

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. Plus spécifiquement, face à l'épidémie Covid-19, le Groupe a engagé différentes mesures visant à assurer la continuité de ses activités tout en maintenant la sécurité sanitaire de ses collaborateurs et prestataires (ex : recours au télétravail, renforcement des mesures sanitaires collectives

et individuelles pour les activités ne pouvant être réalisées à distance, notamment au niveau de la chaîne logistique, etc.). La mise en place de ces mesures ne peut toutefois pas totalement exclure la survenance de cas de contaminations parmi les collaborateurs du Groupe.

Outre les aspects humains pour le Groupe, le risque épidémique pourrait avoir pour conséquence la fermeture de certaines zones d'activité ou la limitation des déplacements individuels, entraînant de fait des modifications dans les niveaux de

consommation, les modes de transport et les possibilités de déplacements entre régions. Le risque épidémique pourrait également conduire au report, voire à l'annulation de nombreux événements sportifs nationaux ou internationaux, support de l'activité de paris sportifs (comme cela a été le cas avec le report de l'Euro 2020 de football) et par conséquent avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe. (section 2.1 « Faits marquants du Groupe en 2020 »)

2.3.4 Risques financiers

2.3.4.1 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 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que la somme de ces encours monétaires et des encours investis sur des supports à court terme représente 80 % du total des placements. La majeure partie de ces supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place, en février 2021, pour un montant de 150 M€ sur des horizons divers entre un et cinq ans.

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.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, FDJ est également exposée à un risque de liquidité lié au risque de contrepartie (voir paragraphe 2.3.3.5 « 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.

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 2020, le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'est élevé à 520,5 M€ (emprunt contracté auprès de Crédit Bred Banque Populaire pour acquérir l'immeuble situé à Boulogne Billancourt accueillant le siège social de FDJ, 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, et emprunt contracté auprès d'un syndicat bancaire composé de Caisse d'Épargne île-de-France, Bred Banque Populaire, Caisse d'Épargne Hauts de France, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France et Crédit Lyonnais pour le financement de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation).

Le contrat de prêt contracté auprès de 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 2020, incluant les paiements d'intérêts :

En millions d'euros	Total		N+1		N+2		N+3		N+4		>N+5	
	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires	520,5	48,4	27,0	5,5	27,0	5,2	27,0	4,9	49,2	4,5	390,2	28,3
Dettes de location	26,0	-	6,8	-	4,7	-	4,3	-	3,5	-	6,5	-
Banques créditrices/ découverts bancaires	0,3	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	1,7	-	1,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	548,5	48,4	35,7	5,5	31,7	5,2	31,3	4,9	52,8	4,5	396,8	28,3
Fonds joueurs clos à compter du 1 ^{er} janvier 2020 et excédent du fonds permanent à restituer à l'État (échancier restant à définir)	155,8	N/A	155,8	N/A	-	-	-	-	-	-	-	-

2.3.4.2 Risque de taux

Figure ci-dessous une synthèse au 31 décembre 2020 de l'exposition nette du Groupe au risque de taux, avant et après opération de couverture :

En millions d'euros	Actifs financiers (a)		Passifs financiers (b)		Exposition nette avant couverture (c)=(a)-(b)		Instruments de couverture de taux (c)		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	295,0	-	8,0	19,0	287,0	-19,0	-	9,5	287,0	-9,5
De 1 an à 2 ans	90,0	-	8,0	19,0	82,0	-19,0	-	76,2	82,0	57,2
De 3 ans à 5 ans	225,0	-	24,0	123,7	201,0	-123,7	-	28,5	201,0	-95,2
Plus de 5 ans	45,0	-	48,0	270,7	-3,0	-270,7	-	135,4	-3,0	-135,4
TOTAL	655,0	-	88,0	432,5	567,0	-432,5	-	249,6	567,0	-182,9

(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.

(c) Les instruments de couverture de taux comprennent :

- un cap destiné à couvrir l'emprunt, en livre sterling, à 5 ans, souscrit pour financer l'acquisition de Sporting Group. L'échéance de cette couverture est en 2022 ; la couverture sera alors 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 ;
- deux cap destinés à couvrir une partie de l'emprunt sur la sécurisation des droits exclusifs, dont l'échéance est en mars 2026. Seuls les intérêts dus à moins de 6 ans, à l'origine, ont fait l'objet d'une couverture.

Plus de 84 % 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 faible.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée à ses placements et à ses emprunts. 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 des placements à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte (i) de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux au 31 décembre 2020, il n'y avait pas de placements exposés à ce risque direct (ii) d'emprunts à taux variable. Au 31 décembre deux emprunts pour un montant global équivalent de 432,5 M€ sont à taux variable. Des couvertures partielles ont été mises en place sous forme d'achat de cap sur des durées inférieures à celles des emprunts correspondants. L'emprunt lié à l'acquisition de Sporting Group a été couvert pour son montant global sur une échéance de 3 ans pour une échéance du prêt à 5 ans (dont 2/3 prorogés d'un an). L'emprunt destiné au financement de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs est couvert à hauteur de 50 % environ sur 6 ans pour une échéance du prêt à 20 ans.

2.3.4.3 Risque de marché

Dans le cadre des placements de ses excédents de liquidité, le Groupe est exposé à un risque de marché lié aux évolutions des supports d'investissements utilisés.

Le Groupe met en œuvre une stratégie de placement dont l'objectif est de limiter ces risques, la principale composante de cette stratégie est la définition d'une allocation d'actif qui encadre les possibilités d'investissements par grandes classes d'actifs.

Cette allocation prévoit un plafond pour les actifs risqués :

- ◆ les placements de type « actions » ne peuvent représenter plus de 4 % du total des actifs ;
- ◆ les placements de type « diversification » (obligations convertibles, Loans, Immobilier...) ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs ;
- ◆ les placements en obligations à moyen ou long terme ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs ;
- ◆ les placements de types monétaires et obligataires court terme doivent représenter un minimum de 80 % des actifs.

Outre ces éléments d'allocation, une diversification géographique des placements est mise en œuvre, et dans le cas particulier des placements « Actions » les stratégies utilisées doivent permettre une volatilité du portefeuille significativement moins élevée que celle des indices de marchés.

2.3.4.4 Autres risques financiers

Voir note 8.5 « Politique de gestion des risques financiers » des comptes consolidés annuels au titre de l'exercice 2020.

2.3.5 Gestion des risques

2.3.5.1 Cadre de maîtrise de l'activité et des risques

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est constitué d'une organisation, de procédures et de dispositifs de maîtrise, mis en œuvre par la direction générale et l'ensemble du personnel sous la responsabilité du conseil d'administration. Il est destiné à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, à la conformité aux lois et réglementations en vigueur, aux principes éthiques et standards du Groupe, et en particulier à la fiabilité de l'information financière et extra-financière.

Le Groupe a adopté une approche Gouvernance Risques Conformité articulée autour de trois lignes de maîtrise, 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 maîtrise est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle ;
2. la deuxième ligne de maîtrise regroupe les directions transverses ou Corporate, indépendantes des opérations ;
3. la troisième ligne de maîtrise est formée par l'Audit Interne.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe avec une dynamique d'amélioration continue et mobilise à la fois des acteurs internes et externes.

2.3.5.1.1 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 différentes directions transverses ou Corporate.

2.3.5.1.1.1 Direction de la Sécurité

La direction de la Sécurité a pour mission de garantir la sécurité du patrimoine humain, matériel et réputationnel du groupe FDJ, et dans une optique de lutte contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB/FT), d'assurer l'intégrité et la sécurité des jeux et leur commercialisation dans le réseau de points de vente et le réseau numérique.

En termes d'organisation, au sein de cette direction :

- ◆ le département Sécurité des Jeux, lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme 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 service Intégrité des jeux garantit l'intégrité des jeux et des processus en définissant, en formalisant et en faisant respecter les référentiels de sécurité applicables, en évaluant

et en autorisant les processus les plus sensibles, en certifiant les jeux, en assurant la conformité antiblanchiment, en formant les acteurs (collaborateurs FDJ et clients professionnels) et en favorisant les certifications ;

- ◆ le département Contrôle interne et conformité LCB/FT, identifie, évalue et contrôle l'ensemble des risques de manquement aux obligations législatives, réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment et financement du terrorisme (LCB/FT), et supervise l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation et de sensibilisation internes et externes ;
- ◆ le service Sûreté, protège les patrimoines humains, matériels et immatériels en garantissant la sûreté des biens, de l'information et des personnes ;
- ◆ le service Intelligence économique, configure les veilles au service de l'entreprise, effectue des analyses de conformité relatives aux partenaires et fournisseurs et rédige des notes ou dossiers (due diligence) à l'attention des demandeurs internes ;
- ◆ 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 qui peut être mobilisé pour faire face à un incident critique : une cellule de crise opérationnelle sollicitant tous les métiers opérationnels internes nécessaires à la résolution rapide et exhaustive de l'incident et/ou 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.

2.3.5.1.2 Direction de la Régulation et des Affaires publiques

La direction de la Régulation et des Affaires publiques gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'europeens, ainsi qu'avec le régulateur sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard.

Elle est garante de la conformité financière et de l'évaluation des risques de contrepartie liés à l'exploitation des jeux et 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.

2.3.5.1.3 Pôle Finances, Performance et Stratégie

Le Pôle Finances, Performance et Stratégie 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.

Le Pôle Finances, Performance et Stratégie est également responsable de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière de la société et de ses filiales et des documents communiqués à l'externe.

2.3.5.1.4 Direction juridique

La direction juridique est en charge de la gestion des risques de non-conformité, des risques contractuels et des risques de litiges.

2.3.5.1.1.5 Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique

La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique est en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques spécifiques ou transverses tels que :

- ◆ la Conformité Anticorruption, qui construit et anime le dispositif de lutte contre la corruption et les atteintes à la probité conformément à la loi Sapin II et aux lois étrangères extraterritoriales en matière d'anticorruption ;
- ◆ la fonction Contrôle Fraude et Corruption, qui pilote le dispositif de prévention de la fraude interne et met en œuvre les contrôles pour prévenir et détecter la fraude interne et la corruption ;
- ◆ 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. Le *Risk Management* donne la vision descendante (*top-down*) et globale des risques du Groupe à trois ans.

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

- ◆ le 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'auto-évaluation par les métiers de la mise en œuvre de leurs dispositifs de maîtrise des risques. 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 ainsi 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 composantes 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.

La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique s'est par ailleurs doté en 2020 d'un outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*) lui permettant de réaliser ses missions autour d'un outil intégré, et support aux différentes entités du Groupe dans la réalisation des auto-évaluations de contrôle interne et la consolidation en temps réel de l'avancement des plans d'action des entités auditées.

2.3.5.1.2 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.

2.3.5.2 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, à la gestion du risques Cyber et au jeu responsable, figure ci-dessous une description des dispositifs de gestion de risques associés à ces trois thématiques.

2.3.5.2.1 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.

2.3.5.2.1.1 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 :

- ◆ assurer la conformité des activités de 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 SCS. 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.

2.3.5.2.1.2 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 (détaillé en partie 3.5.2.2 « Organisation en matière de gestion du risque Cyber »).

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

Avec 7,7 Mds€ de mises en 2020, les jeux instantanés distribués en points de vente constituent la première gamme contributrice de mises de l'entreprise (plus de 46 % du total). Ils participent également fortement au dynamisme de l'offre de jeux avec de nombreux lancements et relancements. 2 milliards de tickets ont été imprimés par les trois imprimeurs en charge de la production des tickets en 2020.

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 point 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. Les différents systèmes d'information permettent de suivre au global 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.

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

Avec 5 Mds€ de mises en 2020, l'offre de tirage, qui comprend Loto®, Euromillions-My Million, KENO Gagnant à vie, JOKER+®, et Amigo, représente près de 32 % des mises FDJ en 2020.

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 opérations et 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 ;
- ◆ enregistrements 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, supervisée et certifiée 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.

2.3.5.2 Organisation en matière de gestion du risque Cyber

La sécurité des systèmes d'information est une préoccupation permanente au sein du groupe FDJ qui se traduit en termes d'organisation et de gouvernance mais également dans les mesures de sécurité techniques ou organisationnelles mises en œuvre.

2.3.5.2.1 Organisation et gouvernance Cybersécurité

Rattachée directement au directeur général adjoint en charge de la technologie et de l'international, l'entité Cybersécurité Groupe définit la stratégie Cybersécurité et la met en œuvre afin de garantir la protection de toutes les activités métier du groupe FDJ et la cyber-résilience des systèmes d'information (SI).

Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et ses relais dans les principales entités opérationnelles mettent en œuvre des dispositifs adaptés de cybersécurité dans les activités courantes de la FDJ et dans les projets. Ils sont par ailleurs en étroite collaboration avec la déléguée à la protection des données (DPO) de la FDJ et ses équipes concernant les problématiques de protection des données personnelles et de la vie privée.

La gouvernance de la sécurité des SI s'appuie sur un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) certifié conforme aux normes ISO 27001 et WLA-SCS (World Lottery Association – Security Control Standard) justifiant la mise en application des bonnes pratiques en termes de sécurité de l'information et l'alignement des besoins de protection avec les enjeux métiers.

Les sujets de cybersécurité sont par ailleurs régulièrement suivis au niveau du Comité de direction Groupe ainsi qu'au Conseil d'Audit et des Risques du Groupe.

2.3.5.2.2 Sensibilisation et formation à la cybersécurité

Pour favoriser la prise en compte des sujets de sécurité et de conformité des systèmes d'information à tous les niveaux du groupe FDJ, un programme annuel de sensibilisation et/ou de formation est mis en œuvre à destination des collaborateurs, en multipliant les canaux et supports de communication.

À titre d'illustration, des modules obligatoires sont dispensés à chaque nouveau collaborateur. De plus des articles, vidéos et guides pratiques sont régulièrement diffusés sur les espaces de communication du Groupe et un programme d'entraînement à la lutte contre l'hameçonnage (phishing) est mis en œuvre depuis 2017.

2.3.5.2.3 Principaux dispositifs techniques en place

Pour renforcer ses capacités de défense et lutter contre les risques d'intrusion et de compromission, FDJ s'appuie sur de nombreux processus et dispositifs techniques permettant d'assurer la prévention, la détection et la réaction aux incidents de sécurité.

Ces dispositifs sont déployés à tous les niveaux du système d'information de FDJ, depuis les choix d'architecture du SI FDJ – avec par exemple un cloisonnement renforcé limitant ainsi le risque de propagation d'une éventuelle attaque de type virus – jusqu'au niveau chaque poste de travail de collaborateur (ex : authentification multi-facteurs).

Le Groupe dispose également d'un SOC (*Security Operation Center*), en partenariat avec un acteur majeur de la cybersécurité, assurant la supervision sécurité, la détection et le traitement des menaces de cybersécurité.

Des tests d'intrusion et des audits de sécurité sont réalisés régulièrement en interne ou en ayant recours à des prestataires externes spécialisés et qualifiés PASSI (prestataires d'audit de la sécurité des systèmes d'information) afin d'identifier et de corriger d'éventuelles vulnérabilités des systèmes et pour valider l'efficacité des systèmes de détection et de protection.

2.3.5.3 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 notamment et l'ordre social, s'agissant des comportements de jeu excessif et du jeu pratiqué par les mineurs.

Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vu attribuer la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le jeu responsable prévue par l'Association européenne des loteries (European Lotteries). Elle a été délivrée par l'Afnor fin 2018. Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de jeu responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries. Fin 2020, FDJ a réalisé un audit partiel de

cette certification pour vérifier le niveau d'avancement de ses actions. Cet audit a permis de confirmer le niveau de conformité de 100 % maintenu par l'entreprise depuis 2012 et renouvelé lors de la certification plénière de 2018.

En mars 2020, FDJ s'est vu attribuer, comme en 2019, 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.

Le plan d'actions jeu responsable de FDJ ⁽¹⁾ 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.

2.3.5.3.1 La prévention du jeu des mineurs

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

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 leur point de vente au refus de vente aux mineurs entre 2017 et 2019.

Après le premier plan de formation triennal 2017-2019, FDJ a lancé en 2020 un nouveau plan d'actions de lutte contre le jeu des mineurs. Ce dernier prévoit un renforcement du dispositif de sanctions des détaillants non conformes tout en approfondissant la démarche de formation du réseau et d'information du grand public. La mise en œuvre de ce plan a été initiée en 2020 puis interrompue par le contexte sanitaire et reprendra dans le courant de l'année 2021 (voir partie 2.5.3 « Jeu responsable » de la DPEF).

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.

(1) Le plan d'actions jeu responsable (PAJR) FDJ concernant les activités sous droits exclusifs a été soumis à l'ANJ le 30 septembre 2020 et a été approuvé par la décision n° 2020-057 du 3 décembre 2020. Le PAJR relatif aux activités de paris sportifs en ligne a été soumis le 30 novembre 2020 auprès de l'ANJ et est en cours d'instruction à la date du Document d'Enregistrement Universel.

La diffusion de ces campagnes s'inscrit dans le cadre de la politique de communication jeu responsable décidée par le groupe FDJ en 2019. Elle comporte l'engagement et le respect de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espace télévisé aux communications sur le jeu responsable, avec un accent particulier sur la prévention du jeu des mineurs.

FDJ s'est dotée de règles afin de limiter la part des cibles mineurs parmi le public exposé à ses campagnes (exclusion de chaînes à destination de la jeunesse par exemple) (voir partie 2.5.3 « Jeu responsable » de la DPEF).

Le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs

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.

Afin de continuer à améliorer le respect par son réseau de détaillants de l'interdiction du jeu des mineurs, FDJ a initié en 2020 le déploiement d'un nouveau plan d'actions s'articulant autour de dispositifs pédagogiques renforcés et d'un dispositif de sanctions progressives des détaillants ne respectant pas l'interdiction et s'appuyant sur des campagnes de « *testing* mineurs » réalisées en partenariat avec des experts dans l'accompagnement et la protection des mineurs. Le contexte sanitaire a conduit le Groupe à reporter à 2021 ce nouveau dispositif. En complément, les inspections réalisées dans les points de vente et permettant de contrôler la conformité aux dispositifs de prévention du jeu des mineurs prévus par l'entreprise (présence des affiches rappelant l'interdiction du jeu des mineurs) se poursuivent tout en étant adaptées au contexte sanitaire actuel.

En 2020, le niveau de conformité globale aux critères jeu responsable mesuré dans le cadre de ces inspections est stable et atteint 92,4 % (contre 93,1 % en 2019) (voir partie 2.5.3 « Jeu responsable » de la DPEF).

2.3.5.3.2 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 Serenisport) permettant d'évaluer et de limiter les risques en termes de jeu excessif.

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

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

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

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.

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

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.

Dans la continuité de la première campagne d'information préventive dédiée au jeu responsable diffusée en TV en 2019, FDJ a poursuivi et renforcé son action en 2020 en diffusant six films sur la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs, dont un nouveau film sur la thématique du jeu excessif et deux thématiques sur le jeu des mineurs.

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™, évalue le niveau de risque associé aux pratiques de jeu des joueurs en ligne. Chaque niveau de risque correspond à une couleur spécifique ⁽¹⁾ (vert, jaune et rouge de manière croissante) et à l'envoi de messages spécifiques aux joueurs à l'occasion d'une évolution de leur niveau de risque (couleur) ;

Ainsi en 2020, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 93,1 %, soit à un niveau stable par rapport à la même période en 2019. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont également quasi stables (respectivement 5,2 % et 1,7 % contre 6,3 % et 2,1 % en 2019) ;

- ◆ 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. FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés. Depuis 2018, un nouveau modérateur de mises 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 €. Le dispositif a été étendu en mai 2020 à un périmètre plus large de joueurs dont l'activité de jeu présente des risques et le plafond de mise quotidienne a été abaissé à 140 € par jour ;
- ◆ au-delà de ces mesures, les joueurs en ligne peuvent également s'auto-exclure temporairement ou s'inscrire sur le fichier des interdits de jeu tenu par l'Autorité nationale des jeux.

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 2020, 153 situations de vulnérabilité ont ainsi été gérées sur plus de 447 signalements traités (sur la base des mêmes éléments comptabilisés en 2019) (vs 119 situations gérées en 2019 sur plus de 441 signalements traités). Le nombre de situations de vulnérabilité traitées tend à augmenter du fait de la diversification des moyens de détection et au renforcement des formations à la détection des vulnérabilités, en particulier la création du réseau de référents jeu responsable.

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

Elles reposent ensuite sur un système de détection (atypismes de l'activité des points de vente, signalements des détaillants ou du service clients, appel des joueurs) puis d'orientation des personnes vers des structures adaptées (Centre d'addictologie de proximité) voire, exceptionnellement, sur des interventions sur le terrain avec des experts en addictologie (Sedap – Centre d'addictologie de proximité de Dijon). Le réseau de référents jeu responsable au sein des agences commerciales facilite la remontée d'informations, le traitement et la gestion des cas de vulnérabilité détectés sur le terrain.

L'accompagnement des grands gagnants

En 2020, 362 joueurs (vs 364 en 2019) ont gagné plus de 500 000 € en jouant à des jeux FDJ. Ces grands gagnants sont accompagnés – s'ils le souhaitent – par FDJ au moment du paiement, de manière individuelle et sur mesure, et collectivement sur une durée de cinq ans par le biais d'ateliers thématiques pour prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires (gestion financière ou 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.

En 2020, la crise sanitaire a impacté le paiement des lots, particulièrement lors des deux périodes de confinement. Ainsi, FDJ a prorogé les délais de forclusion de ses jeux afin de permettre à l'ensemble des gagnants de percevoir leur gain à l'issue de la période de confinement. Le programme d'accompagnement des grands gagnants a également été adapté. Au total, pour l'année 2020, treize ateliers, dont huit ateliers en visioconférence, ont été proposés sur différentes thématiques (finance, notarial, développement personnel).

2.3.5.3.3 Une politique de jeu responsable qui s'appuie sur de nombreux partenariats avec des acteurs du monde sanitaire et social

FDJ consacre plus de 1 M€ par an à des partenariats de mécénat ⁽²⁾ 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 :

- ◆ 25 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ 33 % aux actions de prévention et réduction des risques par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation ;
- ◆ enfin, FDJ contribue pour les 42 % restants, et ce depuis plus d'une dizaine d'années, au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances.

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

(2) Plus de 1,2 M€ en 2020 vs près 1,1 M€ en 2019.

2.3.5.4 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 et ses filiales 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 2020 s'est élevé à environ 3,5 M€.

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

En dehors de ces polices d'assurance, le Groupe dispose notamment de polices d'assurance couvrant la responsabilité civile des mandataires sociaux du Groupe, la flotte et la mission automobile du Groupe et les risques de décès/invalidité/frais médicaux/protection contre le vol et la perte d'effets personnels couvrant l'ensemble du personnel de FDJ et de ses filiales Françaises 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 et nouvelles au sein du Groupe.

2.3.5.4.1 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. La police comporte, à compter du 1^{er} janvier 2021, un plafond annuel de 130 M€, avec une franchise de 6 M€.

2.3.5.4.2 Assurance dommages aux biens/pertes d'exploitation

Le contrat d'assurance dommages du Groupe repose sur le principe du « tous risques sauf ». Il garantit donc tous les dommages matériels non exclus. Il est souscrit à effet du 1^{er} janvier 2021 sur une période de 1 an.

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

dont FDJ est propriétaire ou locataire. Il couvre également les matériels installés par FDJ chez les détaillants. Les exclusions sont conformes aux standards de marché et incluent les amendes et autres sanctions pénales, pertes de marchés, pertes d'exploitation à la suite de 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 annuellement à 220 M€ par sinistre, à l'exception du matériel se trouvant dans les points de validation, notamment chez les détaillants pour lequel la limite est spécifique. 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.

2.3.5.4.3 Assurance 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 à effet du 1^{er} janvier 2021 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 M€ par sinistre et par année. Un certain nombre de sous-limitations s'appliquent.

2.3.5.4.4 Assurance Fraude

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 et escroquerie. Cette assurance couvre les actes internes et externes.

2.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société La Française des Jeux,

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 estimées 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

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'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), Monsieur E. Bossière (à compter du 3 septembre 2019) et Monsieur Charles Sarrazin (à compter du 9 mars 2020).

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.

Sur le plan financier, la convention prévoit le paiement à La Française des Jeux d'un montant minimum de 3,55€ par transaction et d'un montant de 1 160 milliers d'euros HT au titre des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants.

Cette convention a généré un chiffre d'affaires de 2 145 milliers d'euros HT sur la période.

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 points 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.

Au cours de l'exercice 2020, une caution de 4 M€, qui figure en engagement donné hors bilan, a été accordée à ce titre par La Française des Jeux.

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 2020.

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.

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 2020.

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.

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.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration a considéré que la conclusion de cet accord constitue, pour La Française des Jeux, un moyen de compléter son dispositif de prévention du jeu excessif, conformément aux dispositions qui lui sont applicables, en renforçant sa collaboration avec l'Observatoire des Jeux.

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.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre conseil d'administration considère que cette convention permet la mise en place d'un mécanisme d'alertes croisées entre l'ARJEL et FDJ sur les paris atypiques et suspects constatés par la première sur le segment des paris en ligne et/ou la seconde sur celui des paris sportifs commercialisés sous droits exclusifs dans son réseau physique de distribution. Cette convention vise à renforcer l'efficacité de la lutte contre le truchage des matchs en lien avec des paris. Elle constitue, pour FDJ, un moyen de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées, conformément aux dispositions qui lui sont applicables.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 12 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Nadège Pineau

2.5 Déclaration consolidée de performance extra-financière

2.5.1 Introduction	110
2.5.1.1 Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)	110
2.5.1.2 Une raison d'être identitaire et statutaire	110
2.5.1.3 Gouvernance RSE	111
2.5.1.4 Parties prenantes	112
2.5.1.5 Structure de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et liens avec les Objectifs du développement durable (ODD)	113
2.5.2 La performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe	114
2.5.2.1 Performance RSE : notations extra-financières	116
2.5.2.2 Analyse des risques RSE	116
2.5.2.3 Impacts de la crise sanitaire sur les principaux risques RSE du Groupe	117
2.5.3 Jeu responsable	119
2.5.3.1 Faire obstacle au jeu des mineurs	120
2.5.3.2 Prévenir le jeu excessif	121
2.5.3.3 Développer de nouveaux jeux responsables	125
2.5.4 Intégrité	126
2.5.4.1 Lutter contre la fraude sur les jeux	126
2.5.4.2 Lutter contre le blanchiment	127
2.5.4.3 Assurer la protection des données personnelles	128
2.5.4.4 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives	129
2.5.4.5 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption	131
2.5.4.6 Favoriser les achats responsables	133
2.5.5 Ressources Humaines	134
2.5.5.1 Garantir une bonne gestion des compétences	136
2.5.5.2 Promouvoir un dialogue social constructif	137
2.5.5.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle	138
2.5.5.4 Soutenir la qualité de vie au travail	140
2.5.5.5 Assurer l'engagement des collaborateurs	141
2.5.6 Solidarité	142
2.5.6.1 S'engager pour la société	142
2.5.6.2 Dialoguer avec les parties prenantes	145
2.5.7 Territoires	146
2.5.8 Environnement	149
2.5.8.1 Lutter contre le changement climatique	149
2.5.8.2 Agir pour préserver la biodiversité	154
2.5.9 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	155
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	157

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 blessés de la Première Guerre Mondiale. Depuis sa création, la responsabilité sociétale et la solidarité sont inscrites au cœur de son modèle d'entreprise.

Au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a pour missions, en vertu de la loi et en contrepartie notamment des droits exclusifs qui lui ont été octroyés par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite loi Pacte), de canaliser dans un circuit contrôlé la demande de jeu du grand public, et de prévenir les risques et les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

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 de mineurs menée par le groupe FDJ. Cette politique de « jeu responsable » (JR) constitue le socle de sa responsabilité sociétale ; FDJ entend être un acteur de référence en la matière au service d'une performance durable et d'une contribution positive pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le modèle bénéficie également à la collectivité. En 2020, près de 90 % des mises collectées ont été redistribués aux joueurs (soit 10,9 Mds€) et reversés aux finances publiques (soit 3,2 Mds€) au titre de la fiscalité spécifique sur les jeux d'argent. Par ailleurs, le Groupe rémunère ses détaillants entre 4 % et 6 % des mises, selon les jeux pour une moyenne de 5,4 % des mises en 2020 soit 772 M€.

2.5.1.2 Une raison d'être identitaire et statutaire

À la suite de la publication de la loi Pacte relative à la croissance et à la transformation des entreprises, et en parallèle de sa privatisation et de son introduction en Bourse, FDJ a publié sa raison d'être et l'a inscrite en préambule de ses statuts, lors de l'assemblée générale de ses actionnaires qui s'est tenue le 18 juin 2020.

L'adoption d'une raison d'être a été un choix naturel au regard de l'histoire, du modèle d'entreprise et des engagements de FDJ. Elle s'est appuyée sur un large processus de co-construction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs (plus de deux cents d'entre eux se sont mobilisés dans le cadre d'ateliers), mais aussi les membres de son Laboratoire Sociétal⁽¹⁾, ainsi que des experts externes.

La raison d'être de FDJ est structurée autour de cinq piliers : l'offre de jeux, le modèle responsable, l'engagement sociétal, l'ancrage territorial et la durabilité.

LA RAISON D'ÊTRE

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

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

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

Héritiers de la Loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale, nous perpétons nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires.

Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.

Six engagements pour incarner la raison d'être

Dans un souci de cohérence et d'efficacité, le groupe FDJ a fait le choix de travailler conjointement sa raison d'être et les engagements qui l'accompagneront. Ces engagements construits de manière collaborative, couvrent des thématiques essentielles de l'entreprise, telles que l'offre de jeux, la politique de jeu responsable, les actions sociétales et solidaires, et le soutien au commerce de proximité. Cette approche traduit la volonté du Groupe de faire de ce travail un exercice concret et opérationnel.

Les six engagements qui incarnent la raison d'être FDJ sont les suivants :

- ◆ développer une offre de jeux divertissante, intègre et responsable ;
- ◆ accompagner ses clients à tous les moments de leur parcours en points de vente et en ligne ;
- ◆ limiter le jeu problématique et faire obstacle au jeu des mineurs ;
- ◆ renforcer ses actions solidaires, sociétales et environnementales ;
- ◆ favoriser le maintien du commerce de proximité sur tous les territoires ;
- ◆ promouvoir son modèle de jeu responsable à l'international.

Les engagements de la raison d'être ont été établis en cohérence avec les thématiques RSE mais ne s'y restreignent pas. Les actions associées aux engagements sont à retrouver dans chacune des thématiques RSE présentées dans cette déclaration.

(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.

La raison d'être du groupe FDJ s'est d'ores et déjà incarnée dans de nombreuses actions économiques et solidaires et son modèle a été éprouvé au cours de l'année 2020 par la crise du coronavirus (Covid-19) durant laquelle FDJ a naturellement exprimé sa solidarité vis-à-vis des publics vulnérables ; et le Groupe est resté fidèle à ses valeurs de responsabilité, confirmant ainsi la sincérité et la réalité de ses engagements.

Un Comité des Parties prenantes pour suivre la mise en œuvre des engagements

La constitution d'un Comité des Parties prenantes, dont la première réunion s'est tenue en décembre 2020, répond à un double objectif : assurer le suivi de la mise en œuvre des engagements issus de la raison d'être nouvellement adoptés, et permettre un dialogue à haut niveau entre la direction générale du Groupe et les principales parties prenantes, ainsi que des experts, sur des enjeux clés pour FDJ.

La composition du Comité des Parties prenantes reflète la diversité et l'expertise nécessaire à la bonne mise en œuvre des engagements issus de la raison d'être. Il est présidé par Rose-Marie Van Lerberghe, ancienne Directrice générale de l'AP-HP et Présidente de Korian. Les membres du Comité représentent la diversité des principales parties prenantes avec lesquelles FDJ est en interaction et/ou possèdent une expertise dans des domaines d'intérêt pour le Groupe.

Les treize membres du Comité des Parties prenantes sont :

- ◆ Elisabeth Belmas, historienne et spécialiste du jeu, secrétaire générale du groupement d'intérêt scientifique Jeu et sociétés ;
- ◆ Joëlle Bottalico, Vice-Présidente du Haut conseil de la vie associative ;
- ◆ Christian Bucher, psychiatre, expert en addictologie ;
- ◆ Jean-Baptiste Carpentier, directeur de la Conformité du groupe Veolia ;
- ◆ Marion Caspers-Merck, ex-Présidente de la Loterie du Bade-Wurtemberg ;
- ◆ Caroline Cayeux, maire de Beauvais, Présidente de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et de l'association d'élus Villes de France ;
- ◆ Philippe Coy, Président de la Confédération des buralistes ;
- ◆ Laurence Devillers, professeure en Intelligence artificielle au CNRS, membre du Comité d'éthique du numérique ;
- ◆ Benoit Halgand, étudiant à l'école Polytechnique, co-fondateur du Manifeste étudiant pour un réveil écologique ;
- ◆ Philippe Moati, professeur d'Économie et co-Président de l'Observatoire société et consommation ;
- ◆ Louise Nadeau, professeure émérite de Psychologie à l'université de Montréal, experte des sujets d'addiction ;
- ◆ Daniel Panetto, Président de Culture presse ;
- ◆ Rose-Marie Van Lerberghe, ancienne directrice générale de l'AP-HP et Présidente de Korian.

Le Comité des Parties prenantes du groupe FDJ s'est réuni pour la première fois le 1^{er} décembre 2020, en présence de Stéphane Pallez, Présidente directrice générale de FDJ, et de Charles Lantieri, directeur général délégué du Groupe.

La mise en œuvre des engagements sera poursuivie tout au long de l'année 2021.

En janvier 2021, FDJ a lancé une campagne de communication intitulée « Et voir la France gagner », destinée à mieux faire connaître sa raison d'être et son rôle dans la société. FDJ y illustre son caractère fédérateur et populaire, et rappelle l'éventail de ses contributions, à son échelle, au service de l'intérêt général.

2.5.1.3 Gouvernance RSE

Élaborée en application de 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 constitue un des piliers de son système de management intégré (SMI) pour acculturer les collaborateurs aux enjeux RSE et 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 la priorité donnée au renforcement de ses actions en matière de jeu responsable (JR) 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 déterminant la rémunération variable des mandataires sociaux de l'entreprise, l'illustre également.

La direction RSE est chargée de piloter la définition et la mise en œuvre des actions RSE dans l'ensemble du groupe FDJ afin de garantir leur cohérence, d'en évaluer les résultats et d'en animer le dialogue avec les parties prenantes.

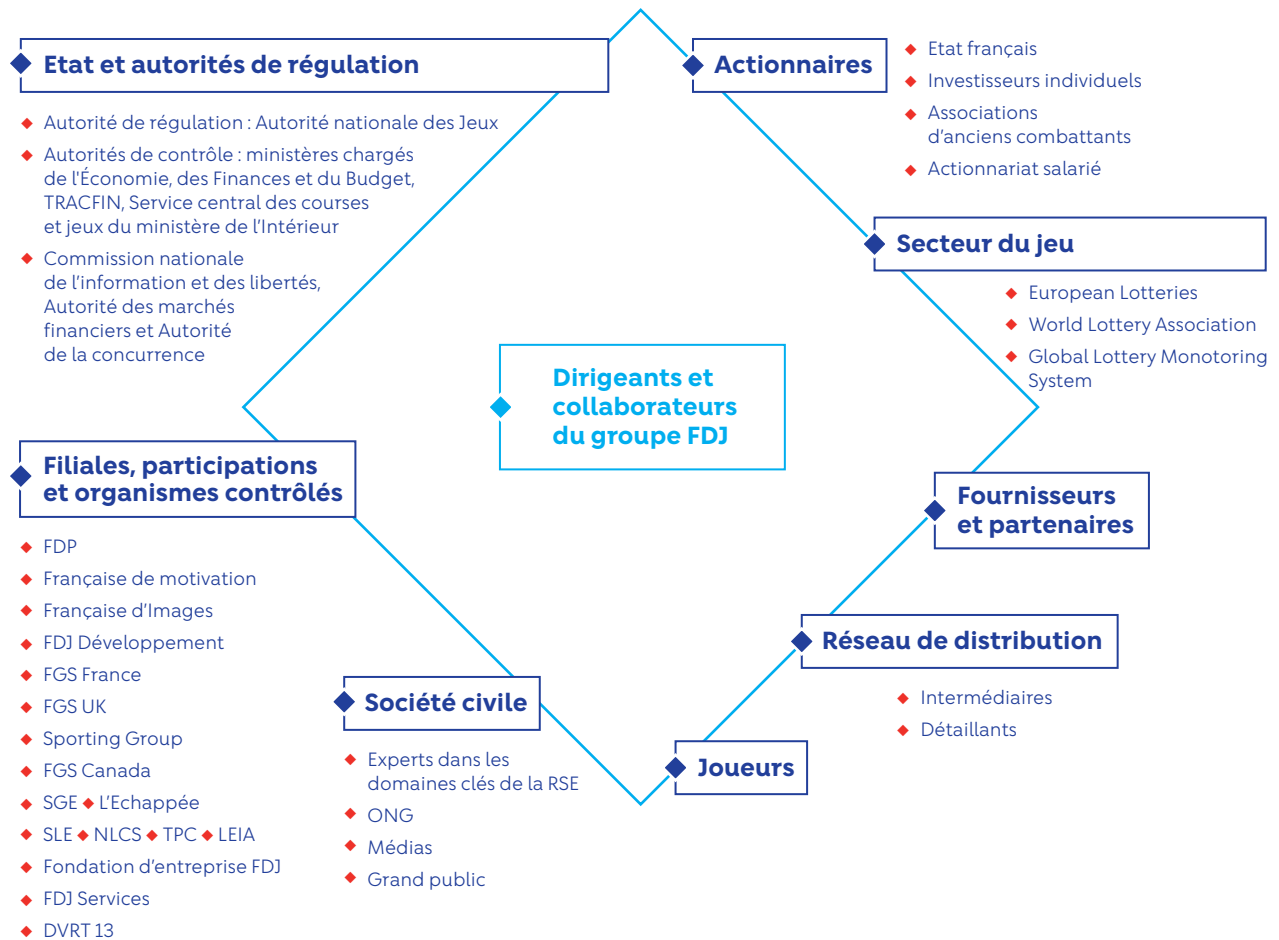
Sur le plan opérationnel, FDJ définit chaque année des actions RSE prioritaires qui sont validées et suivies par le Comité de direction Groupe au sein duquel siègent la directrice de la Communication & RSE et le directeur RSE, puis soumises au Comité RSE et Jeu responsable⁽¹⁾. Ce dernier a pour mission d'examiner la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble, 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. Au 31 décembre 2020, il est composé de quatre membres :

- ◆ Madame Fabienne Dulac, Présidente du Comité RSE et JR, Directrice générale adjointe d'Orange et CEO d'Orange France, administratrice indépendante ;
- ◆ Monsieur Philippe Pirani, Administrateur représentant les salariés ;
- ◆ Monsieur Olivier Roussel, représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) ;
- ◆ Monsieur Didier Trutt, Président-Directeur Général d'IN Groupe (ex-Imprimerie nationale SA), Administrateur nommé sur proposition de l'État.

(1) Comité spécialisé du conseil d'administration.

2.5.14 Parties prenantes

La politique RSE du groupe FDJ est construite et animée en lien avec ses parties prenantes internes (collaborateurs) et externes (joueurs, détaillants, fournisseurs, société civile, régulateurs et pouvoirs publics, etc.). Un dialogue nourri et approfondi permet d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions menées.



2.5.1.5 Structure 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 ODD, définis par les Nations unies, constituent un cadre de référence international en matière de RSE, complémentaire à la norme Iso 26000. Pour mémoire, les cibles définies par les ODD 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</p> <p>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</p> <p>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.</p> <p>Cible 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p> <p>Cible 10.4 : adopter des politiques, notamment sur les plans 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</p> <p>Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p> <p>Cible 11.4 : renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.</p> <p>Cible 11.7.a : favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, péri urbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale.</p>
	<p>Objectif 12 : consommation et production responsables</p> <p>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</p> <p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p> <p>Cible 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>
	<p>Objectif 15 : vie terrestre</p> <p>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p> <p>Cible 15.2 : d'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>
	<p>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>

La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est détaillée dans chacune des six thématiques 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 La performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe

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.

Notre raison d'être

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

Nos ressources

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

- Près de 2500 collaborateurs
- 92/100 de taux d'engagement
- Plus de 90 % de collaborateurs actionnaires, détenant environ 4 % du capital

LE PREMIER RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN FRANCE

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

UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

- 699 millions d'euros de capitaux propres
- 577 millions d'euros d'excédent net de trésorerie
- 80 millions d'euros d'investissements⁽¹⁾

UN SAVOIR-FAIRE TECHNOLOGIQUE DE POINTE ET RECONNU

- Plus de 550 collaborateurs dédiés à la technologie
- 250 millions d'euros d'investissements dans les systèmes d'information entre 2015 et 2020

UNE DÉMARCHÉ RSE INSCRITE AU CŒUR DU MODÈLE D'ENTREPRISE

- Une performance RSE reconnue : note de A1+ attribuée par Vigeo-Eiris maintenue depuis deux ans
- Acteur de référence dans la promotion d'un modèle de jeu responsable avec une certification Jeu responsable de *The European Lotteries* au niveau de conformité maximal depuis 2012
- Une politique environnementale ambitieuse avec un objectif de réduction de 20 % des émissions de CO₂ entre 2017 et 2025
- Obtention du label Diversité depuis 2013 et du label Égalité professionnelle depuis 2017 (labels Afnor)

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

- 23 millions de joueurs reflétant la population française
- Des marques connues de tous et une offre sans cesse renouvelée, diversifiée et multicanale
- 19 lancements et *relancements* de jeux digitaux et 12 en points de vente en 2020
- Un taux de notoriété assistée de 97 %⁽²⁾

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

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

Nos activités

Jeux de loterie

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

Paris sportifs

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

Activités adjacentes

3 % du chiffre d'affaires
— Services *business to business* (B2B) à l'international
— Paiement & services
— Divertissement

Notre stratégie

STRATÉGIE 2020-2025

Accélérer notre transformation pour offrir à nos clients une expérience globale et renforcer notre position de leader du secteur

Notre création de valeur

JOUEURS & CLIENTS

- 68 % de redistribution aux joueurs
- 178 millionnaires en 2020, soit près d'un millionnaire tous les deux jours
- 3,8 milliards d'euros de mises numérisées, soit près de 24 % du total des mises
- Plus de 1,2 million d'euros reversés dans le cadre des partenariats Jeu responsable
- 36 millions d'euros de factures réglées dans les bureaux de tabac pour le compte de la Direction générale des finances publiques
- Près de 75 clients internationaux B2B

DÉTAILLANTS

- 20 400 emplois créés ou pérennisés en 2020 dans la filière bar-tabac-presse
- 772 millions d'euros de commissions versées aux détaillants au titre de 2020

COLLABORATEURS

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

SOCIÉTÉ CIVILE

- Contribution de 5,2 milliards d'euros à la richesse nationale
- 50 800 emplois créés ou pérennisés dans le cadre de l'activité de FDJ
- 87 % d'achats réalisés par FDJ SA en France en 2020
- 18 millions d'euros alloués à la Fondation d'entreprise FDJ pour le quinquennat 2018-2022
- Près de 22 millions d'euros de soutien au patrimoine français via les jeux *Mission Patrimoine* en 2020

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET INVESTISSEURS

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

2.5.2.1 Performance RSE : notations extra-financières

FDJ s'attache à enrichir chaque année les informations mises à la disposition de ses parties prenantes, des agences de notation extra-financières et des investisseurs sur les sujets RSE.

Pour la deuxième année consécutive, 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 plus de 4 900 entreprises analysées. La note ESG ⁽¹⁾ 2020 de FDJ est de 66/100 (note identique à celle de 2019) soit un score nettement supérieur à la note moyenne des autres opérateurs du secteur des jeux d'argent évalués par Vigeo-Eiris (l'opérateur de jeux d'argent occupant la deuxième place obtient la note de 39/100). Cette notation révèle des niveaux de maturité 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.

En 2020, FDJ a été évaluée par ISS-Oekom et a reçu le statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence. Le statut « Prime » est attribué aux entreprises dont la performance ESG est supérieure à celle du secteur, c'est-à-dire qu'elles remplissent des exigences de performance ambitieuses.

Pour la première année, FDJ s'est également soumise au questionnaire de Corporate Sustainability Assessment de SAM ⁽²⁾ comme plus de 7 300 entreprises dans le monde. Les résultats sont encourageants : FDJ se place parmi les 21 % des entreprises les plus responsables dans le secteur « Casinos & Gaming ».

FDJ a également obtenu la note de 82/100 lors du classement de Gaïa Rating ⁽³⁾ réalisé en 2020. FDJ se classe 37^e sur 390 entreprises évaluées en France et 16^e sur 149 dans la catégorie « Services ».

Enfin, pour la troisième 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 (identique à 2019) la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables ⁽⁴⁾.

En complément de ces évaluations globales, FDJ a obtenu des certifications et labels spécifiques et sectoriels, telle que la certification jeu responsable de l'Association européennes des loteries (The European Lotteries) avec un niveau de conformité maximal et les labels Diversité et Égalité Professionnelle de l'Afnor (Association française de normalisation).

2.5.2.2 Analyse des risques RSE

En application de la réglementation définissant le contenu de la DPEF, le groupe FDJ a réalisé pour la première fois en 2018, une analyse des risques RSE. Dans ce cadre, l'entreprise a défini son univers de risques RSE, en s'appuyant notamment sur :

- ◆ l'analyse de matérialité RSE réalisée en 2017 ;
- ◆ les enjeux extra-financiers propres à son secteur d'activité ;
- ◆ la cartographie annuelle des risques du Groupe ;
- ◆ les thématiques présentées au chapitre II de l'article 2 du décret d'application ⁽⁵⁾ (social, sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et droits de l'homme) et au chapitre III de l'article 1 de l'ordonnance ⁽⁶⁾.

L'évaluation des 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'appuie sur des échelles d'évaluation des risques, adaptées à l'analyse de risques RSE (cohérentes avec les échelles d'évaluation utilisées au sein du groupe FDJ) ainsi que sur trois critères principaux : l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique), la plausibilité et le niveau de maîtrise estimé.

Cette analyse des risques RSE a fait l'objet d'une mise à jour en 2020 qui a conduit à enrichir l'univers de risques RSE qui intègre désormais dix-neuf risques principaux (contre dix-sept en 2018), articulés autour de six thématiques (jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires, environnement). Cette analyse a été réalisée en tenant compte de l'évolution du contexte interne et externe du Groupe autour des enjeux RSE. La thématique environnementale a été approfondie et compte désormais deux risques RSE liés au changement climatique et à la perte de biodiversité. Par ailleurs, le risque « fraude et blanchiment » a été scindé en deux risques distincts : le risque de fraude sur les jeux et le risque de blanchiment. Les résultats des travaux d'actualisation menés en 2020 ont été présentés au Comité RSE et Jeu responsable en décembre 2020.

(1) Critères économiques, sociaux et de gouvernance.

(2) SAM est un gestionnaire d'actifs spécialisé dans les investissements « durables ». Il a été racheté en janvier 2020 par S&P Global Inc.

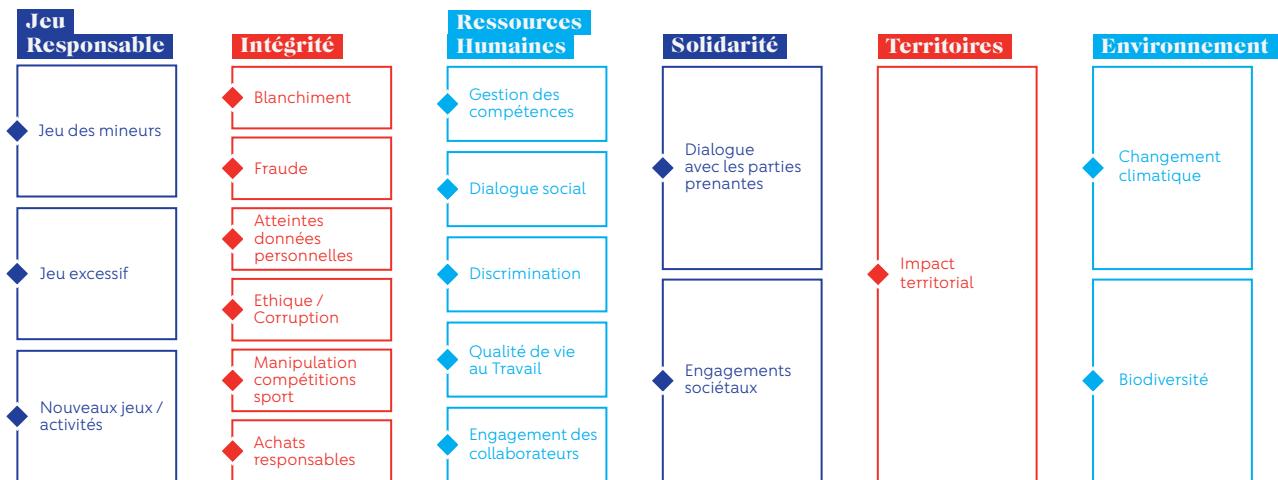
(3) L'agence Ethifinance a mis en place son propre référentiel afin d'évaluer les performances ESG des petites et moyennes entreprises.

(4) Environ 75 000 entreprises sont évaluées par Ecovadis.

(5) Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

(6) Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017.

Les principaux risques RSE, reformulés sous forme d'enjeux, sont répartis au sein de six grandes thématiques et sont présentés dans le schéma ci-dessous :



Les six chapitres suivants détaillent les six thématiques de la stratégie RSE du groupe FDJ et les risques associés. Chacun d'entre eux présente :

- ◆ une brève définition du risque ;
- ◆ un bilan des initiatives menées pour limiter l'impact du risque considéré ;
- ◆ un plan d'actions associé ;
- ◆ un ou des indicateurs de mesure de performance, le cas échéant ⁽¹⁾.

Au-delà des plans d'actions associés, FDJ a défini des objectifs RSE à moyen terme pour chacune des thématiques RSE. Les objectifs sont développés dans les chapitres suivants.

Conformément au décret d'application ⁽²⁾, les items suivants n'ont pas été jugés significatifs 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. C'est pourquoi, ces thématiques ne sont donc pas abordées dans la déclaration de performance extra-financière.

2.5.2.3 Impacts de la crise sanitaire sur les principaux risques RSE du Groupe

En 2020, la crise liée à l'épidémie de COVID-19, par sa portée globale, à la fois sanitaire, économique et sociale, a affecté l'écosystème FDJ et a mis en exergue ses facteurs de résilience, les interdépendances dans sa chaîne de valeur ainsi que sur sa capacité de réaction et d'adaptation. Les principaux impacts de la crise sanitaire sur les facteurs de risques du Groupe sont détaillés dans le chapitre « Facteurs de risques ».

Pendant cette crise, le Groupe s'est efforcé de déployer des actions en réponse aux besoins de ses parties prenantes internes et externes. Les actions mises en œuvre, notamment pendant la première période de confinement en France, sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Accompagnement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mesures de mise en quarantaine et déploiement du télétravail assorti d'un accompagnement personnalisé dans le maniement des outils numériques collaboratifs. ◆ Maintien des salaires à 100 % dès le début de la crise des collaborateurs en activité partielle ou dans l'incapacité de télétravailler car devant garder des enfants de moins de 16 ans à la maison. ◆ Communication interne constante avec une grande transparence sur la crise et sur ses impacts sur l'entreprise. ◆ Maintien d'un dialogue social de qualité et performant (échanges réguliers avec les instances représentatives du personnel, dispositif de gestion sanitaire et accompagnement sur la qualité de vie au travail des collaborateurs, accord dons et pose de jours). ◆ Mise en place de « FDJ Group For Me », service d'accompagnement personnel, d'assistance sociale et de téléconsultation médicale. Détails des mesures à retrouver dans la partie « ressources humaines ».
Protection du public et des joueurs dans le contexte du confinement	<p>Diffusion de messages de sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reprise sur tous les canaux de communication des messages de prévention sanitaire du gouvernement (gestes barrières et distanciation sociale). ◆ Communication publique large pour rappeler que le jeu d'argent ne peut être en cette période qu'un achat de complément. <p>Suspension des jeux de stationnement</p> <p>Arrêt du jeu Amigo du 19 mars au 7 juin 2020 pour limiter le stationnement en points de vente. Demande d'arrêt des écrans Amigo du 10 novembre au 15 décembre 2020 pour éviter le stationnement en points de vente.</p> <p>Adaptation du calendrier d'animations commerciales</p> <p>Report des lancements de jeu et annulation des événements promotionnels liés aux jeux de tirage. Détails des mesures à retrouver dans la partie « jeu responsable ».</p> <p>Adaptation des modalités de paiements des lots</p> <p>Prolongation des délais de paiements des lots aux joueurs pour limiter les déplacements en points de vente et adaptation des modalités de paiement des grands gagnants.</p>

(1) Le protocole de reporting fait mention du périmètre de chaque indicateur. Lorsque qu'il est fait mention de « FDJ » il s'agit du périmètre FDJ SA.
(2) Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

Renforcement des dispositifs de jeu responsable	<p>Renforcement du plan d'actions jeu responsable dédié à la loterie en ligne pendant les périodes de confinement</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Suivi approfondi des comportements de jeu et de leur évolution pendant le confinement. ◆ Renforcement de la communication jeu responsable à l'égard des joueurs, via les différents canaux (site Internet, application, lettre d'information, réseaux sociaux). ◆ Démarche relationnelle pro-active (appels sortants) vers les joueurs dont la pratique de jeu a fortement augmenté pendant le confinement. <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « jeu responsable ».</p>
Soutien au réseau de détaillants	<p>Accompagnement des détaillants dans le maintien de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aide à l'application et à la diffusion des messages sanitaires en points de vente. ◆ Maintien de l'activité tirage et grattage en points de vente (l'activité de paris sportifs étant quasiment à l'arrêt pendant le 1^{er} confinement en raison de l'annulation de la quasi-totalité des compétitions sportives). ◆ Fourniture d'environ 2,8 millions de masques. <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « territoires ».</p> <p>Soutien psychologique aux détaillants</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mobilisation de la force de vente pour rester en contact à distance avec les détaillants (formation des conseillers à la gestion des situations complexes pour les aider à répondre aux détaillants en difficulté). ◆ Dispositif d'assistance des détaillants en détresse en lien avec la Sedap ⁽¹⁾, partenaire spécialisé dans l'accompagnement psychologique (entretiens téléphoniques). <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « territoires ».</p>
Accompagnement financier des fournisseurs (TPE/PME)	<p>Dialogue étroit avec les fédérations professionnelles</p> <p>Campagne de communication dédiée au commerce de proximité en juin 2020</p> <p>Accompagnement financier des détaillants</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Suspension des prélèvements pour les points de vente fermés. ◆ Gestion des prélèvements assouplie pour les points de vente ouverts et adaptée au cas par cas. ◆ Relais auprès des réseaux bancaires (mise à disposition de la liste des agences permettant le dépôt de liquide, exonération des frais de rejets de prélèvements). <p>Mise en œuvre d'un processus de médiation avec analyse au cas par cas des demandes d'acomptes et de paiement anticipé.</p> <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « achats responsables ».</p>
Solidarité	<p>Soutien à la lutte contre l'épidémie et ses conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Don d'1 M€ à l'alliance « Tous unis contre le virus », lancée par la Fondation de France en mars 2020. ◆ Don de la Fondation FDJ de 200 000 € au Secours populaire français pour aider les personnes vulnérables en mars 2020. ◆ Don de congés solidaires en mars 2020 : grâce à la générosité des collaborateurs, 340 000 € ont pu être récoltés au profit de l'Alliance « Tous Unis contre le virus » (soutien des soignants et des personnes vulnérables), la Croix-Rouge (aide alimentaire d'urgence pour les plus démunis et lutte contre l'isolement des personnes âgées dans les Ehpad) et l'association Rêv'Elles (accompagnement des jeunes filles en situation précaires touchées par la crise sanitaire). ◆ Don d'un mois de salaire de la Présidente directrice générale et du directeur général délégué. ◆ Don de 1,2 M€ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise à destination de quatre associations partenaires du Groupe : le Secours populaire français, la Fondation de France, la Fondation Apprentis d'Auteuil et le fonds d'urgence de Sciences Po en faveur des étudiants boursiers. <p>Détails des mesures à retrouver dans la partie « solidarité ».</p> <p>Soutien à l'action sociale des actionnaires historiques de FDJ : l'UBFT ⁽²⁾ et la Fédération Maginot</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Distribution de 24 000 masques chirurgicaux et 18 000 masques FFP2 dans les deux Ehpad gérés par les associations. <p>Sanctuarisation des financements dédiés aux partenariats jeu responsable</p> <p>Soutien des collaborateurs aux actions solidaires d'urgence via les partenaires de La Fondation d'entreprise FDJ</p> <p>Un appel à projets « 1000 € pour ma petite asso » a été proposé aux collaborateurs qui avaient la possibilité de présenter un projet d'urgence lié à la crise sanitaire.</p>

Chaque action mise en œuvre pendant la période de crise sanitaire est développée dans les chapitres suivants.

(1) Société d'entraide et d'action psychologique.

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête.

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 (voir paragraphe « Politique de gestion du jeu responsable »).


Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive en 2018, FDJ s'est vu attribuer par l'Agence française de normalisation (Afnor) 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). 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.

Fin 2020, FDJ a réalisé un audit partiel de cette certification pour vérifier le niveau d'avancement de ses actions et a de nouveau obtenu 100 % de conformité. Les résultats confirment l'alignement de la politique de FDJ avec les standards édictés par l'Association européenne des loteries en matière de jeu responsable.

Les actions menées par l'entreprise en matière de jeu responsable contribuent à l'ODD 12, relatif à la consommation et à la production responsables et s'articulent à la fois autour de la lutte contre le jeu des mineurs et de la lutte contre le jeu excessif.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de jeux de loterie et de paris sportifs, FDJ est tenue de soumettre chaque année, pour approbation, à l'Autorité nationale des jeux (ANJ), son « plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu » ⁽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 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. Depuis 2019, le groupe FDJ a pris l'engagement de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espaces télévisés aux communications sur le jeu responsable.

	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 de FDJ Contribuer à promouvoir le jeu responsable.
Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Continuer à promouvoir un modèle de jeu récréatif et extensif.	

L'année 2020 a été marquée par la mise en place d'une nouvelle autorité de régulation – l'Autorité nationale des jeux (ANJ), couvrant l'ensemble des opérateurs de jeu d'argent en France (à l'exception des casinos) qui a approuvé en décembre le plan d'actions jeu responsable des jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ et un nouveau cadre de référence pour la prévention du jeu excessif ou pathologique et la protection des mineurs.

2020 a aussi été l'année de la publication d'une nouvelle étude de prévalence réalisée conjointement par l'Observatoire des Jeux (ODJ), l'Observatoire français des drogues et toxicomanie (OFDT) et Santé publique France qui a mis en exergue une hausse de la prévalence du jeu excessif. La proportion de joueurs excessifs est ainsi passée entre 2014 et 2019 de 0,8 % à 1,6 % de la population des 18-75 ans. Cette hausse est essentiellement liée à la hausse de la prévalence du jeu excessif parmi les joueurs de paris sportifs, principalement liée à la forte croissance du marché en

ligne depuis cinq ans. Les chiffres concernant la loterie restent relativement stables à un faible niveau, avec une proportion de joueurs excessifs de l'ordre de 1 %.

Ces chiffres montrent la nécessité d'une approche globale et équilibrée de l'ensemble des problématiques de jeu responsable dans le secteur du jeu d'argent. L'installation de l'ANJ, avec un périmètre de responsabilité sur l'ensemble des opérateurs du secteur s'agissant des enjeux de jeu responsable (y compris pour les casinos dans ce domaine) constitue à cet égard un jalon important. Ces évolutions justifient également pleinement la poursuite de la mobilisation de FDJ en matière de lutte contre le jeu des mineurs et le jeu excessif.

L'année 2020 a également été marquée par la crise sanitaire qui a contraint le Groupe à adapter un certain nombre d'actions en matière de jeu responsable mais aussi à en expérimenter de nouvelles dans un contexte très particulier de confinement.

(1) Le Plan d'actions jeu responsable (PAJR) concernant les activités sous droits exclusifs a été soumis à l'ANJ le 30 septembre 2020 et a été approuvé par la décision n° 2020-057 du 3 décembre 2020. Le PAJR relatif aux activités de paris sportifs en ligne a été soumis le 30 novembre 2020 auprès de l'ANJ et est en cours d'instruction à la date de publication du document.

2.5.3.1 Faire obstacle au jeu des mineurs

FDJ est tenue en vertu de la loi de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose⁽¹⁾. Ces dernières années, le cadre réglementaire s'est renforcé et les attentes des parties prenantes sont de plus en plus importantes. L'Ordonnance du 2 octobre 2019 prise en application de la loi Pacte renforce le régime des sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard.

Le Groupe réalise chaque année des efforts significatifs pour prévenir le jeu des mineurs et faciliter le refus de vente des détaillants. Après le premier plan de formation triennal 2017-2019, FDJ a lancé en 2020 un nouveau plan de lutte contre le jeu des mineurs à horizon 2025. Coconstruit avec les organisations professionnelles de détaillants, celui-ci prévoit un renforcement du dispositif de sanctions des détaillants non conformes tout en approfondissant la démarche de formation du réseau et d'information du grand public. À horizon 2025, FDJ s'est fixé pour objectif de maintenir un taux de conformité sur les critères jeu responsable et sécurité du réseau de points de vente au-dessus de 90 %.

Trois champs structurent les actions en matière de prévention du jeu des mineurs :

- ◆ le contrôle du réseau de points de vente via les visites de conformité et les vagues de « testing » ;
- ◆ la formation à destination du réseau et de la force de vente ;
- ◆ les démarches d'information préventive à destination du grand public.

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, ces contrôles donnent lieu au versement d'un bonus de rémunération appelé « Bonus jeu responsable », lié au respect par les détaillants des différents critères de conformité, dont deux relatifs au jeu des mineurs (présence et mise en valeur dans les points de vente de l'affiche et du sticker appelant l'interdiction du jeu des mineurs).

En 2020, le taux de conformité globale des points de vente dans le cadre des inspections, est stable et atteint 92,4 % (contre 93,1 % en 2019). Ce taux est à la fois lié à l'engagement des détaillants et à leur accompagnement pédagogique par les acteurs FDJ de terrain (commerciaux et inspecteurs).

Depuis 2015, face à la persistance de la pratique du jeu des mineurs et de manière à renforcer l'impact de son dispositif d'évaluation, FDJ déploie une approche complémentaire de contrôle fondée sur des visites-mystère, le « testing mineurs ». Celles-ci mettent le détaillant en situation de vente face à des mineurs âgés de 16 et 18 ans. Ces derniers sont sélectionnés en partenariat avec la Sedap⁽²⁾ afin de prévenir tout risque lié à leur exposition à l'offre de jeu FDJ. Ce dispositif innovant s'inscrit dans une démarche pédagogique globale, permettant d'évaluer l'efficacité des plans de formation sur la progression des détaillants et de leurs pratiques sur le refus de vente à mineur.

Afin de continuer à faire progresser son réseau de détaillants dans la lutte contre le jeu des mineurs, FDJ a initié le déploiement en 2020 d'un nouveau plan d'actions basé sur des dispositifs pédagogiques et des sanctions renforcés et progressives, ciblant prioritairement les détaillants ne respectant pas de manière répétée l'interdiction de la vente de jeu aux mineurs.

Le déploiement du dispositif de « testing mineurs » et les inspections en points de vente ont été bouleversés par la crise sanitaire. Cette dernière a conduit à reporter en 2021 la campagne de testing prévue en 2020.

Indicateur de performance : taux de conformité globale aux critères jeu responsable et sécurité

2019	2020
93,1 %	92,4 %

La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires.

En 2020, le critère relatif à la vente à mineur a été retiré du taux de conformité et est maintenant mesuré via le dispositif de « testing mineurs » qui bénéficie d'un plan de sanctions graduées.

La crise de la Covid a conduit à une suspension des dispositifs de contrôle dans les points de vente à partir de la mise en œuvre du confinement. Cette interruption est liée d'une part à la fermeture d'un certain nombre de points de vente, mais surtout à l'impossibilité de mener les contrôles du fait du confinement.

Le taux de conformité est stable par rapport à 2019. En raison des aménagements des points de vente liés à la crise sanitaire (circulation à sens unique par exemple), un travail de recherche de solutions permettant la bonne application des critères a été effectué avec les agences commerciales.

Formation du réseau et de la force de vente

La formation et la sensibilisation du réseau de détaillants constituent un champ d'action privilégié de la politique de jeu responsable de FDJ, en particulier sur le plan de la prévention du jeu des mineurs.

Le nouveau plan d'actions de lutte contre le jeu des mineurs lancé en 2020, inclut un volet important sur les actions de formation au refus de vente à mineurs. Celui-ci vise à adapter davantage les dispositifs en fonction des besoins et des spécificités des points de vente. Cette approche repose sur trois piliers :

- ◆ différencier progressivement les actions et supports de formation, en fonction du profil de risque et de la segmentation des points de vente ;
- ◆ renforcer l'autonomie des commerciaux dans le déploiement des actions de formation sur la base d'un cadrage défini au niveau central par l'entreprise ;
- ◆ encourager les commerciaux à s'appuyer sur des ateliers/tables rondes mettant en avant les bonnes pratiques des détaillants sur le terrain.

(1) 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.

(2) Société d'entraide et d'action psychologique.

La crise sanitaire a conduit FDJ à suspendre ses actions de formation en présentiel durant les périodes de confinement. À l'issue de la première période de confinement, FDJ a fait évoluer ses dispositifs de formation afin de proposer de nouvelles actions adaptées au contexte sanitaire et permettant de renforcer la sensibilisation et la formation à distance, y compris en promouvant l'auto-formation :

- ◆ FDJ a fait évoluer le dispositif de formation initiale des nouveaux détaillants : la formation des détaillants, habituellement dispensée en physique sur deux jours dans les secteurs commerciaux, a été adaptée en réduisant au minimum la composante physique (trois heures, dont une heure spécifiquement dédiée à la prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif), grâce à la promotion de modules en e-learning ;
- ◆ d'autres dispositifs de formation sur l'interdiction du jeu des mineurs ont également été adaptés et proposés sous le format d'une classe virtuelle.

Démarches d'information préventive à destination du grand public

Afin d'améliorer la visibilité et l'impact des supports d'information sur l'interdiction du jeu des mineurs présents en points de vente, FDJ a décidé, en s'appuyant sur un dialogue constructif avec les détaillants, de renouveler régulièrement l'affiche rappelant l'interdiction du jeu des mineurs placée en points de vente. Le but est de redonner de la visibilité à l'interdiction. En 2020, une nouvelle version de l'affiche, de couleur orange, a été déployée dans le réseau de points de vente.

En 2020, FDJ a poursuivi sa politique d'information préventive dans les médias grand public, tout en adaptant le calendrier en raison du contexte sanitaire. Le plan de communication a ainsi été initié en juin à l'issue de la première période de confinement.

FDJ a diffusé pour la deuxième année consécutive, une campagne publicitaire dédiée au jeu responsable pour promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent et rappeler l'interdiction du jeu des mineurs. Composée de six films diffusés à la télévision et sur les canaux digitaux, cette campagne inclut deux films dédiés à la prévention du jeu des mineurs :

- ◆ le premier rappelle l'interdiction et souligne qu'elle s'applique également sous la surveillance d'un majeur, afin de renforcer aussi la sensibilisation des adultes ;
- ◆ le second met en avant la possibilité pour le détaillant de vérifier l'âge du joueur en demandant sa pièce d'identité.

Ensuite, la campagne spécifique sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs, déjà diffusée en 2019, mettant en avant le journaliste sportif Thomas Houroude, est également passée en TV en juillet et en octobre.

Enfin la diffusion de films courts jeu responsable, adossés aux campagnes commerciales dédiées aux jeux de grattage au 2^d semestre 2020, permet de rappeler l'interdiction du jeu des mineurs, en particulier à l'occasion de la campagne relative à l'opération « Pochettes cadeaux de fin d'année » en décembre 2020.

La diffusion de ces campagnes s'inscrit dans le cadre de la politique de communication jeu responsable décidée par le groupe FDJ en 2019. Elle comporte l'engagement de consacrer 10 % de son budget global d'achats d'espaces télévisés aux communications sur le jeu responsable, avec un accent sur la prévention du jeu des mineurs. En 2020, ce sont plus de 2,5 M€ qui y ont été consacrés (contre 2,3 M€ en 2019) soit plus de 10 % du budget global d'achats d'espaces télévisés.

Indicateur de performance : part du budget global des achats d'espaces télévisés consacrés aux communications sur le jeu responsable

2019	2020
10 %	10,1 %

En complément, FDJ a continué à respecter strictement les obligations réglementaires régissant l'exposition des mineurs aux publicités relatives au jeu d'argent. FDJ s'est dotée de règles supplémentaires afin de limiter la part des mineurs parmi le public exposé à ses campagnes, en excluant notamment les chaînes TV à destination de la jeunesse ou lors du choix d'influenceurs partenaires sur les réseaux sociaux.

2.5.3.2 Prévenir le 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, le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En application des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, FDJ est tenue de mettre en place, après approbation préalable de l'Autorité nationale des jeux, un plan d'actions en vue précisément de prévenir le jeu excessif et de favoriser une pratique raisonnable du jeu.

La prévention des comportements excessifs de jeu et la détection et l'orientation 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 :

- ◆ l'évaluation de l'offre de jeu et des actions publicitaires ;
- ◆ l'accompagnement des joueurs en ligne 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 jeux et des actions publi-promotionnelles

L'évaluation de l'offre de jeux 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'Autorité nationale des jeux, à laquelle est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droit exclusifs de FDJ.

Un processus spécifique pour les innovations du Groupe garantit la prise en compte opérationnelle des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu avec la mobilisation des équipes jeu responsable et grâce aux matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts (voir paragraphe « Développer de nouveaux jeux responsables »).

Un comité d'experts réunissant différents profils de professionnels – addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines – est consulté régulièrement sur l'évolution des offres de jeux, ainsi que sur de nouveaux services mis à la disposition des joueurs pour les aider à contrôler et à suivre leur pratique, tout au long de leur expérience de jeu, tels que : matrices d'évaluation des risques potentiels des projets de jeu (Serenigame®), modérateurs de jeu, l'outil de détection des pratiques de jeu à risque.

Accompagnement des joueurs en ligne et suivi de leurs pratiques

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 sur trois niveaux (vert, jaune et rouge) 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 2020, la proportion de joueurs majoritairement évalués vert est de 93,1 %, en stable par rapport à la même période en 2019. Les proportions de joueurs majoritairement évalués jaune et rouge sont en baisse (respectivement 5,2 % et 1,7 % contre 6,3 % et 2,1 % en 2019). À l'horizon 2025, l'objectif est de continuer à progresser et de maintenir une proportion de joueurs majoritairement évalués en vert au-delà de 90 %.

En 2020, en faveur d'une pratique de jeu plus éclairée et une personnalisation accrue des messages informant les joueurs de l'évolution de leur statut Playscan™, un nouveau type de message de prévention a été testé, depuis l'interface Playscan™ sur une large population de joueurs en ligne sur le site fdj.fr.

À la fois plus court, plus précis et plus direct, il informe le joueur au regard de l'évolution de sa pratique de jeu de la probabilité qu'il développe un comportement de jeu problématique.

Les résultats du test soulignent l'intérêt des joueurs pour ce type d'information, et ont conduit à généraliser ce nouveau message à la totalité des joueurs en ligne FDJ.

Indicateur de performance : répartition des joueurs de loterie en ligne et de paris sportifs en ligne selon l'outil Playscan™

	2019	2020
Vert	91,6 %	93,1 %
Jaune	6,3 %	5,2 %
Rouge	2,1 %	1,7 %

Playscan™ analyse les pratiques de jeu en ligne pour les joueurs sur les cinq dernières semaines. Cet indicateur, calculé selon la couleur majoritaire du joueur, donne la répartition des joueurs par couleur Playscan™. 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. 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 affecté la répartition des joueurs en fonction de leur couleur Playscan™. Les chiffres de 2020 viennent confirmer la tendance observée en 2019 c'est-à-dire une hausse de la proportion des joueurs « vert » (+ 1,5 pt) avec comme effet mécanique une réduction de la proportion de joueurs « jaune » (- 1,1 pt) et « rouge » (- 0,4 pt).

- ◆ 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 obligatoires, 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 de mises 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 €. Le dispositif a été étendu en mai 2020 à un périmètre plus large de joueurs dont l'activité de jeu présente des risques, et le plafond de mise quotidienne a été abaissé à 140 € par jour.
- ◆ Au-delà de ces outils, le joueur peut également s'auto-exclure temporairement ou s'inscrire sur le fichier des interdits de jeu tenu par l'Autorité nationale des jeux.

Formation des collaborateurs, des détaillants et de la force de vente

Collaborateurs

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.

En 2020, FDJ a travaillé à une amélioration de son dispositif de formation sur les enjeux RSE destiné à l'ensemble des collaborateurs. L'enjeu est de recentrer les contenus pédagogiques sur le cœur des enjeux RSE du Groupe structurés autour de six thématiques cadre (jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires, environnement), avec un format plus interactif et dynamique. Les travaux de refonte de ce dispositif de formation de premier niveau aux enjeux RSE, et jeu responsable en particulier, ont été retardés en raison de la crise sanitaire et seront finalisés d'ici fin 2020 pour un début de mise en œuvre début 2021.

Détaillants et force de vente

En 2020, pour les détaillants dont le niveau d'activité est important, le Groupe a ciblé ses efforts sur un nouveau dispositif incluant un module renforcé sur les risques du jeu des mineurs (mises en situation s'appuyant sur l'expérimentation d'un outil de réalité virtuelle) et du jeu problématique (plusieurs ateliers dédiés à des jeux de rôle et autres mises en situation et sensibilisation sur la vente à crédit).

En raison du contexte sanitaire, ce dispositif de formation continue des détaillants a été suspendu dès la mise en place du 1^{er} confinement.

Information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu

Dans la continuité de la première campagne d'information préventive dédiée au jeu responsable diffusée en TV en 2019, FDJ a poursuivi et renforcé son action en 2020 en diffusant six films, dont un nouveau film sur la thématique du jeu excessif.

Pour rappel, les spots ont pour objectif d'informer les clients de FDJ de l'existence d'outils de prévention du jeu excessif et de leur donner des conseils de bonnes pratiques de jeu. Chacun met en avant un message spécifique. Le nouveau film diffusé en 2020 rappelle la possibilité pour les joueurs en difficultés d'appeler le numéro d'assistance *Joueurs Info Service*. Il vient en complément des trois films déjà diffusés en 2019 qui mettaient en avant l'outil *Playscan™*, le test d'auto-évaluation en points de vente et la gestion des limites de jeu.

Pour faire suite à la diffusion de cette campagne et sur la recommandation de son Laboratoire Sociétal, FDJ a lancé une étude, en s'appuyant sur les méthodes de l'économie comportementale, de manière à pouvoir évaluer l'impact de ce type de campagne sur les fonctionnements des joueurs. Les résultats soulignent notamment l'effet positif des campagnes TV de prévention du jeu excessif mettant en avant les outils JR en termes d'impact sur l'appétence au risque des joueurs et l'intérêt de les encourager à recourir aux différents outils proposés (*Playscan™* et les limites de jeu en particulier).

Afin de répondre au risque d'un accroissement des comportements de jeu problématiques en ligne dans le contexte de la crise sanitaire, FDJ a déployé un dispositif de sensibilisation renforcé sur fdj.fr pendant le confinement. Cette démarche avait pour objectif principal de renforcer l'information des joueurs de loterie en ligne. Le dispositif a été proposé sur l'ensemble des canaux (PC et application mobile) autour de quatre axes :

- ◆ une bannière et une page contextualisée Covid invitait les joueurs à (re)consulter « les outils et conseils pour un jeu récréatif » ;
- ◆ un contenu spécifique sur l'espace jeu responsable soulignant les risques spécifiques liés au contexte de confinement mettant en avant plusieurs vidéos de prévention ;
- ◆ une lettre d'information dédiée au jeu responsable envoyée mi-avril à l'ensemble des joueurs fdj.fr acceptant de recevoir des communications commerciales afin de leur rappeler les risques liés au confinement, les bonnes pratiques et outils de jeu responsable ;
- ◆ un dispositif de prévention spécifique à l'application FDJ mis en œuvre avec l'insertion d'interstitiels contextualisés.

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 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 des compétences spécifiques permettant aux personnes en situation de vulnérabilité de trouver l'aide et les outils adaptés.

Le contexte exceptionnel lié au confinement a conduit FDJ à renforcer ses dispositifs d'accompagnement afin d'éviter le développement et l'aggravation de situations de vulnérabilités, dont de nombreux experts s'étaient inquiétés. Deux dispositifs spécifiques ont été ainsi mis en place et expérimentés pour les joueurs et pour les détaillants :

- ◆ le premier, à destination des joueurs de loterie en ligne, a associé une démarche de détection précoce et une campagne d'appels sortants. Les joueurs identifiés étaient contactés afin de leur rappeler, en cas de besoin exprimé, les bonnes pratiques pour rester dans un comportement de jeu récréatif et, le cas échéant, les encourager à se rapprocher de structures d'aide et d'accompagnement pour faire le point sur sa pratique. Le dispositif d'appels sortants a concerné deux populations de joueurs distincts :
 - ◆ les nouveaux joueurs inscrits depuis la période de confinement dont le niveau de perte était le plus élevé,
 - ◆ les joueurs déjà inscrits sur fdj.fr avant la crise dont l'augmentation du niveau de perte était la plus forte par rapport à la période préconfinement ;
- ◆ le second à destination des détaillants, développé en partenariat avec la Sedap, a proposé un espace de parole et d'échanges pour les commerçants en situation de détresse psychologique.

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). Cette politique contribue à renforcer les expertises et la diffusion des connaissances dans les domaines du jeu et de l'addictologie. Elle 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).

À l'horizon 2025, le groupe FDJ a pour objectif de maintenir son soutien aux partenaires jeu responsable au-delà de 1 M€.

Indicateur de performance : sommes reversées dans le cadre des partenariats jeu responsable

2019	2020
1 070 k€	1 211 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 2020, le montant des dotations versées s'élève à plus de 1,2 M€ (contre près de 1,1 M€ en 2019) :

- ◆ 25 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ 33 % aux actions de prévention et de renforcement des compétences psycho sociales portées par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation ;
- ◆ 42 % au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances, en particulier sur le jeu problématique et ce, depuis plus d'une dizaine d'années.

Accompagnement des grands gagnants

En 2020, 362 clients ont gagné plus de 500 000 € en prenant part à des jeux FDJ (soit près d'un gagnant par jour). FDJ propose aux gagnants à partir d'1 M€ de bénéficier d'un programme d'accompagnement complet qui comprend un accueil individuel et sur-mesure au moment du paiement. Il est suivi d'un accompagnement collectif (gratuit et à la carte) sous la forme d'ateliers et ce pour une durée de cinq ans. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment au niveau de la gestion financière et émotionnelle. Ces sessions leur permettent de s'informer, de s'exprimer et de partager leurs expériences. Ce programme, coconstruit avec les gagnants, a évolué au fil des ans au gré, notamment, des évolutions sociétales.

Plus généralement, FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses grands gagnants un dispositif d'accompagnement aussi vaste.

En 2020, la crise sanitaire a impacté le paiement des lots, particulièrement lors des deux périodes de confinement. Ainsi, FDJ a prorogé les délais de forclusion de ses jeux de manière à permettre à l'ensemble des gagnants de percevoir leur gain à l'issue de la période de confinement. Le programme d'accompagnement des grands gagnants a également été adapté. Au total, pour l'année 2020, treize ateliers, dont huit ateliers en visioconférence, ont été proposés sur différentes thématiques (finance, notarial, développement personnel). Ces ateliers en ligne ont réuni 241 participants (grands gagnants et leurs accompagnants). 44 % des gagnants de l'année 2020 ont pris part à au moins un atelier dans l'année.

En 2021, FDJ entend poursuivre l'évolution de son accompagnement pour répondre aux besoins et aux usages des gagnants. Ainsi, un programme d'ateliers en physique et à distance sera mis à la disposition des gagnants. Une nouvelle approche sera également déployée à destination des gagnants détenteurs d'un lot entre 500 000 € et 999 999 € avec un programme d'accompagnement spécifique, exclusivement en ligne.

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 aux risques supplémentaires liés à sa nouvelle situation financière. Dans ce cas, un membre de l'équipe jeu responsable peut être présent lors de la remise du gain.

(1) Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives

2.5.3.3 Développer de nouveaux jeux responsables

Le groupe FDJ veille à ce que sa stratégie de développement s'effectue dans la droite ligne de son modèle 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 jeux fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ 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.

Serenigame® est un outil permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu (nouveau ou relancement) au stade de la conception. En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions pourront être apportées à la mécanique ou aux composantes du jeu. Cette matrice permet d'analyser 100 % des jeux nouveaux ou relancés.

Résultat : nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame®

2019	2020
43	40

En 2020, 100 % des jeux ou relancements de jeux ont été soumis à la matrice universelle Serenigame®.

Le groupe FDJ soutient également des dispositifs expérimentaux dans le cadre de sa politique de jeu responsable. Ainsi, depuis 2016, la Fédération Addiction 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) composés 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 ;
- ◆ orienter de ces joueurs vers des structures en capacité de leur proposer de l'aide.

FDJ soutient deux expérimentations d'approches en réduction des risques et des dommages conduites respectivement par la Fédération Addiction et la Sedap. Six centres de soin,

d'accompagnement et de prévention en addictologie (Csapa) et une trentaine de points de vente bars-volontaires ont participé à l'un des projets expérimenté :

- ◆ le projet « Visites-rencontres » permet de rapprocher les univers des professionnels des binômes « Addiction Sans Substance » piloté par la Fédération Addiction de celui des points de vente ;
- ◆ le projet d'« Entraide-auto support » piloté par la Sedap, repose sur les interactions entre les détaillants et les clients des points de vente (joueurs et non joueurs) afin de faciliter le repérage précoce de joueurs en situation de vulnérabilité jeu.

Une présentation de ces expériences a été organisée dans huit villes de France. Trois cents participants ont pu ainsi partager leurs expériences de ces dispositifs innovants. Ils ont témoigné de l'intérêt de l'articulation nouée avec les détaillants. Ils ont aussi exprimé leur satisfaction d'avoir pu exercer leur mission de santé publique en toute indépendance. La répartition des professionnels présents était hétérogène avec une majorité d'éducateurs spécialisés et de psychologues mais aussi des institutionnels (Agences régionales de santé, préfecture, collectivité locales).

Dans la perspective de la prolongation de l'expérimentation, une nouvelle convention de mécénat tripartite a été signée avec la Fédération Addiction en décembre 2019, avec un engagement prévu jusqu'en 2022, afin de créer les conditions favorables à un nouvel appel à candidatures permettant d'étendre l'expérimentation à de nouveaux CSAPA.

Perspectives

Le renforcement de la politique de jeu responsable est une priorité pour le groupe FDJ à l'horizon 2025 avec le déploiement d'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 et analysables, afin d'améliorer la détection et l'orientation des joueurs en situation de vulnérabilité.

En 2021, FDJ va poursuivre le renforcement continu des dispositifs de jeu responsable de l'entreprise dans trois directions principales :


- ◆ en matière de prévention du jeu des mineurs, FDJ déploiera pleinement son nouveau plan d'actions, dont l'application était initialement prévue en 2020 ;
- ◆ en matière de prévention du jeu excessif, FDJ pérennisera les dispositifs expérimentés pendant la crise sanitaire sur la loterie digitale, et poursuivra la mesure de l'évolution des comportements de jeu problématique pour l'ensemble de son bassin de joueurs en ligne ;
- ◆ en matière de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité, FDJ s'attachera à accélérer la montée en puissance de ses dispositifs de repérage précoce et d'orientation des joueurs potentiellement problématiques en s'appuyant sur le dispositif des appels sortants expérimentés en 2020 pendant la crise sanitaire.

Enfin, FDJ poursuivra en 2021 la diffusion des campagnes TV spécifiques sur le jeu responsable, avec un accent particulier mis sur la prévention du jeu des mineurs et dans le respect de l'engagement en 2019 de consacrer 10 % de son budget global annuel d'achats d'espaces TV aux communications jeu responsable.

2.5.4 Intégrité

FDJ est pleinement engagée dans la réduction des risques relatifs 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 et procédures 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 mentionnées dans le tableau ci-dessous.

	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.
	Cible 16.5 : réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes. Cible 16.6 : mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.
	Ambitions de FDJ <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuer à la lutte contre la fraude. ◆ Contribuer à la lutte contre le blanchiment. ◆ Contribuer à la lutte contre la corruption. ◆ Contribuer à l'intégrité du monde du sport.
Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Continuer à renforcer la confiance dans le modèle d'entreprise.	

2.5.4.1 Lutter contre la fraude sur les jeux

En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposée à divers risques de fraudes susceptibles de se manifester à différentes étapes du processus de commercialisation des jeux d'argent. La lutte contre la fraude fait partie des objectifs fondamentaux assignés à FDJ dans le cadre de son rôle d'opérateur. Un Cahier des Charges recense les mesures à respecter. En 2020, l'entreprise a renforcé son plan d'actions pour lutter contre la fraude. Le dispositif de lutte contre la fraude aux jeux repose sur trois axes : anticiper, surveiller et contrôler.

Anticiper

L'ensemble des projets de l'entreprise, relatifs aux produits, infrastructures, systèmes, modes opératoires, les règlements, les publications font l'objet d'une analyse en amont menée par la direction de la Sécurité afin d'identifier les risques de fraude dès la conception du projet.

Dans le cadre de la commercialisation de l'ensemble des jeux, FDJ a adopté une démarche basée sur une analyse de risques qui se fonde sur :

- ◆ la prise en compte d'éventuelles vulnérabilités, notamment des risques inhérents à chaque gamme de produits ou chaque processus ;
- ◆ la connaissance et l'analyse des menaces liées aux acteurs, aux modes de commercialisation et canaux de distributions, aux contextes d'intervention ;
- ◆ le recensement des scénarios de fraude sur les jeux.

La mise en œuvre de ce dispositif permet de contrôler que les scénarios déjà identifiés sont circonscrits ou maîtrisés et d'analyser les nouveaux scénarios de risque liés au projet.

Surveiller

FDJ a mis en place des indicateurs dont l'objectif est de permettre la surveillance en temps réel des activités de jeu. Le système de détection des fraudes en temps réel permet d'alerter, d'identifier les circonstances et les modalités de la fraude et de déclencher les actions qui permettent d'y mettre un terme.

Contrôler

En complément de la surveillance en temps réel, des contrôles en temps différé sont réalisés : il s'agit de croiser un ensemble de données qui permettront de mettre en évidence des situations atypiques qui seront investiguées afin de pouvoir caractériser la fraude.

Le traitement d'une fraude ou tentative de fraude sur les jeux s'inscrit autour de trois principes :

- ◆ principe de précaution : dès la mise en évidence de situations laissant supposer un risque de fraude ou la commission d'un acte de fraude sur les jeux, des mesures conservatoires sont appliquées : suspension de la possibilité de vendre des jeux ou de payer des gains, blocage de comptes joueur, retrait d'une offre... ;
- ◆ principe de coopération avec les autorités : toute situation de fraude avérée fait l'objet d'un dépôt de plainte auprès des services compétents ;
- ◆ principe de responsabilisation des acteurs : le contrat qui lie FDJ et ses détaillants prévoit le respect des procédures et supports de formation et est assorti d'une échelle de sanctions applicables en cas de manquements. En cas de fraude mise en évidence, la résiliation du contrat est prévue. En outre, un bonus jeu responsable de 0,2 % est attribué au détaillant qui respecte les mesures de transparence et les mesures comportementales qui permettent de se prémunir du risque de fraude sur les jeux et de sécuriser la relation entre le détaillant et le client.

Indicateur de performance : taux de fraude (impayés) sur les paiements CB à distance

2020
0,038 %

FDJ reste largement en dessous du taux national fixé à 0,170 %⁽¹⁾ en 2019 (dernier rapport annuel de l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement).

(1) Source : https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820124_osmp2019_web_vf.pdf

2.5.4.2 Lutter contre le blanchiment

Les risques de blanchiment sont inhérents à l'exploitation des jeux d'argent et de hasard, qui comptent parmi les professions non-financières assujetties au régime des obligations anti-blanchiment édicté par le Code monétaire et financier. Les enjeux liés à la lutte contre l'utilisation des services et produits de FDJ à des fins de blanchiment sont cruciaux dans un environnement légal et réglementaire en constante évolution et toujours plus exigeant. Outre le respect des obligations réglementaires fortes auxquelles elle est soumise au titre de la lutte contre le blanchiment, FDJ s'attache à maintenir un environnement de jeu intègre en luttant activement contre les circuits criminels. (voir paragraphe « Risque de blanchiment d'argent »).

Les risques de blanchiment peuvent être accrus s'agissant de l'activité en points de vente en raison de l'anonymat des parieurs et de la circulation encore importante des paiements en espèces. Dans ce contexte, les paris sportifs, parce qu'ils relèvent du jeu d'expertise, s'avèrent particulièrement exposés aux risques de blanchiment par le jeu.

Ainsi, FDJ a mis en place un dispositif de Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), fondé sur une approche par les risques adaptée à son activité, sa clientèle, ses produits, ses opérations, ses implantations, et aux canaux de distributions utilisés. Chaque année, elle soumet pour approbation à l'Autorité nationale des jeux son plan d'actions pour l'année suivante dans ce domaine.

La mise en œuvre de ce dispositif est placée 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. Au niveau opérationnel, l'organisation veille à prévenir ou à contrôler les éléments potentiellement suspects (appelés aussi « atypismes ») détectés dans le cadre des transactions et de jeu, en particulier en points de vente.

Prévention

Sur le volet préventif, une 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 afin de prévoir, de réduire ou d'éliminer les risques identifiés en amont.

La formation et la responsabilisation des collaborateurs et des détaillants constituent également une des clés de la prévention des risques. Un programme de formation à grande échelle à destination de l'ensemble des points de vente à la lutte contre le blanchiment, dont le démarrage était initialement prévu en 2020, a été reporté en 2021 en raison de la crise sanitaire. Ce plan de formation, qui se déploiera sur un cycle de trois ans, concernera l'ensemble des détaillants et sera adapté et proportionné en fonction des risques auxquels le détaillant est exposé.

Dans les secteurs commerciaux, le réseau de référents « anti-blanchiment », créé en 2019, a également permis de renforcer la mobilisation de la force de vente sur les sujets de lutte contre le blanchiment en fin d'année 2020, via un canal mail dédié facilitant la transmission des remontées du terrain.

Pour apprécier le niveau de sensibilisation des détaillants, en 2020, FDJ a réalisé pour la deuxième année consécutive un baromètre portant sur la connaissance des risques de blanchiment et les obligations afférentes auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 détaillants. Au total, 69 % des détaillants ont une bonne connaissance du sujet (contre 67 % en 2019). Ce dispositif est complété par une autoévaluation sur la lutte anti-blanchiment dans le magazine Profession Jeux. FDJ souhaite faire progresser sur ce sujet.

Surveillance

Le cadre légal et réglementaire impose aux établissements de jeux de hasard et d'argent la mise en œuvre d'un système de surveillance de leurs opérations fondé notamment sur la connaissance des clients et la détection d'opérations suspectes.

Depuis 2018, FDJ a mis en place *Safergame*, outil relié à son site central, permettant de détecter les situations atypiques pouvant correspondre à des faits de blanchiment en points de vente. Via l'analyse d'un vaste volume de données, *Safergame* établit un score de risque calculé sur la base d'un certain nombre d'indicateurs tels que le montant des prises de jeux, la part de paris annulés, la valeur du panier moyen ou encore la localisation du point de vente en « zone de sécurité prioritaire ». L'outil fournit une vue globale sur l'activité du point de vente concerné et en particulier sur les prises de jeux enregistrées sur une période définie (horaires, type de jeu, sports, cotes...). Les joueurs en points de vente peuvent également faire l'objet d'un *scoring* en fonction de leurs opérations de jeu (montant et fréquence des gains, type de jeu...) et des autres éléments de connaissance-client à disposition (profil joueur).

Concernant plus particulièrement les paris sportifs, FDJ améliore de manière continue ses 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 clarifier les circonstances et identifier les parties en présence.

Ce dispositif de vigilance prévoit la réalisation d'examens renforcés qui permettent d'évaluer le risque de blanchiment et de répondre, en cas de soupçon, à l'obligation de déclaration à TRACFIN, service de renseignements et actions contre les circuits financiers clandestins. En 2020, le Groupe a procédé à 252 déclarations de soupçons (contre 158 en 2019).

Résultat : nombre de déclarations de soupçon auprès de TRACFIN

2019	2020
158	252

L'évolution significative des déclarations est liée à un nombre de dossiers de clients sur Internet pour lesquels FDJ n'a pas d'explications sur l'origine des fonds.

Contrôle

Les examens renforcés réalisés au titre de la surveillance peuvent découler sur des inspections en points de vente. Ces contrôles sur place permettent d'apporter des éléments de contextualisation aidant souvent à qualifier le soupçon de blanchiment. D'autre part, les inspections in situ donnent la possibilité d'évaluer le respect par le détaillant des obligations réglementaires ou des dispositions contractuelles qui le concernent.

Des points de contrôles liés aux obligations en matière de jeu responsable sont également prévus. Le taux de conformité des points de vente ⁽¹⁾ atteint 92,4 % en 2020 (taux stable comparé aux 93,1 % en 2019) (voir paragraphe « Jeu responsable »). À l'horizon 2025, l'objectif est de maintenir ce taux au-delà de 90 %.

Indicateur de performance : taux de conformité globale aux critères jeu responsable et sécurité

2019	2020
93,1 %	92,4 %

Les contrôles de conformité ont été interrompus en raison du contexte sanitaire pendant le confinement. Cette interruption est en partie liée d'une part à la fermeture d'un certain nombre de points de vente rendant de fait toute inspection physique impossible. En revanche, les points de vente restés ouverts ont fait l'objet d'une attention particulière sachant que le contexte exceptionnel pouvait potentiellement comporter de nouveaux risques. Le réseau de points de vente a été affecté par la crise économique découlant de la crise sanitaire, le Groupe a donc adapté les contrôles et les inspections qui ont repris sur un mode classique à la rentrée 2020. Cette reprise a été progressive et adaptée aux situations de post-confinement.

Perspectives

Début 2021, un plan d'action de lutte contre la fraude et le blanchiment sera proposé à l'Autorité nationale des jeux comme le prévoient les obligations applicables à FDJ. Ce plan d'action sera articulé autour des enjeux et domaines suivants :

- ◆ la mise en œuvre d'une approche par les risques en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et de lutte contre la fraude (traitement des profils de clients à risques plus élevés, des profils de détaillants à risques plus élevés) ;
- ◆ la montée en puissance du dispositif de sensibilisation et de formation avec le lancement du plan d'action triennal de formation de 4 500 détaillants et la formation des collaborateurs, des prestataires et de la force de vente ;
- ◆ l'utilisation des données via une approche fondée sur la data science ;
- ◆ le renforcement du dispositif de contrôle interne LCB-FT.

2.5.4.3 Assurer la protection des données personnelles

Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD ») entré en application le 25 mai 2018 pose les grands principes et exigences de la protection des données personnelles en Europe, tels que la transparence, l'intégrité, la confidentialité des traitements effectués par les responsables de traitement, 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 de manière à mieux répondre à leurs besoins est un angle important de la stratégie du groupe FDJ, et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données.

FDJ s'inspire des meilleures pratiques du marché et met en œuvre de nombreux moyens, en vue d'assurer dans le cadre de son activité la sécurité et la confidentialité de toutes les données du Groupe, notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité.

La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est un des piliers de la stratégie de sécurité des SI identifiés dans la Politique Groupe de Sécurité des Systèmes d'Information. Cette stratégie comprend en particulier la protection des données des joueurs, des détaillants, des collaborateurs et des candidats.

FDJ a mis en œuvre et fait certifier Iso 27001 son système de management de la sécurité de l'information (SMSI) depuis 2008. Dans le cadre de ce SMSI, les équipes Sécurité et systèmes d'information (SI) effectuent plusieurs analyses de risques ayant notamment pour objectif de vérifier l'adéquation des mesures de protection des données avec les besoins des métiers et les exigences la Politique Groupe de sécurité des systèmes d'information (PGSSI). La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est l'un des piliers de la stratégie de sécurité des SI identifiés dans cette politique. Que ces données soient celles de clients, détaillants, collaborateurs ou candidats. La politique de protection des données à caractère personnel détaille plus précisément les exigences de FDJ vis-à-vis de la protection de ces données.

Plusieurs mesures de sécurité sont issues des bonnes pratiques du marché, de politiques édictées par l'entité Sécurité des systèmes d'information ou par des plans de traitement des risques identifiés lors des différentes analyses SSI réalisées annuellement ou dans le cadre de l'accompagnement des projets.

FDJ met à jour régulièrement le référentiel des mesures de sécurité contribuant à la protection des données à caractère personnel. En 2020, des mesures d'audit technique permettant d'identifier des potentielles failles de sécurité sur les données à caractère personnel des clients ont été renforcées. De plus, la sensibilisation à la sécurité de l'information en règle générale est un point fondateur du programme de sécurité de FDJ, permettant

(1) Six critères composent ce taux : la visibilité de l'écran résultat, la présence du sticker interdiction du jeu des mineurs, les affiches de prévention jeu des mineurs, la brochure « Les Jeux d'argent et de hasard et vous », la restitution des supports de jeu perdants/présence du sticker pour demander la restitution du reçu, la vente de tickets forclos.

de distiller des bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs. Au dernier trimestre 2020, une formation en visioconférence aux risques cyber a été suivie par plus de 1 200 collaborateurs et par l'ensemble des membres du Comité de direction Groupe.

En 2020, FDJ a renforcé les mesures d'audit technique pour identifier les potentielles failles de données à caractère personnel des clients. Dans le cadre de l'audit de renouvellement ISO 27001 en septembre 2020, cette démarche de sensibilisation a été saluée.

FDJ a mis en œuvre un projet transverse d'entreprise portant sur la conformité RGPD, et a mis en place une gouvernance permettant à la fois de maintenir la conformité et d'anticiper les évolutions législatives et réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel. L'objectif est d'optimiser la transparence des traitements de données personnelles. Depuis 2017, le Groupe a développé une initiative intitulée « Privacy by customers » qui consiste à s'appuyer sur les outils et méthodes innovantes de recueil de l'expérience utilisateur, 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). FDJ mène des travaux pour améliorer le recueil du consentement aux cookies.

FDJ tient également un registre de traitement décrivant tous les traitements sur les données à caractère personnel mis en œuvre. Ce référentiel documente les mesures de sécurité transverses, techniques et organisationnelles, mises en œuvre par l'entreprise. L'objectif final est de protéger l'ensemble des données à caractère personnel traitées par FDJ et garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données à caractère personnel translatant sur le SI FDJ.

FDJ suit les bonnes pratiques de sécurité notamment en matière de :

- ◆ information et la sensibilisation des utilisateurs : les personnes manipulant des données à caractère personnel sont informées et sensibilisées et signent un engagement de confidentialité dans leurs contrat de travail. la charte d'utilisation des moyens informatiques et des outils numériques, reprenant un item sur la confidentialité des Données à Caractère Personnel, constitue une annexe du Règlement Intérieur. Cette charte est présentée à tout nouvel arrivant dans le cadre du processus de sensibilisation à la sécurité globale réalisée par la Direction de la Sécurité.

Les menaces peuvent être multiples et de natures totalement différentes : cyberattaque, fuite d'informations sensibles, non-respect de la loi, déni de service, transactions bancaires frauduleuses, usurpation d'identité, vol de données à caractère personnel... À ce titre, FDJ met en œuvre des outils de surveillance et de contrôle sur les différents composants de son système d'information ;

- ◆ identification, authentification, autorisation et traçabilité des activités des utilisateurs ;
- ◆ chiffrement et utilisation de moyens cryptographiques ;
- ◆ traçage et gestion des incidents ;
- ◆ gestion des vulnérabilités ;
- ◆ sécurisation de l'accès aux données à caractère personnel.

FDJ a ainsi un ensemble de politiques et documents qui encadrent les bonnes pratiques à suivre.

S'agissant des gagnants, le groupe FDJ veille à protéger leur anonymat en accordant une attention particulière à la conservation et à l'accès restreint aux données les concernant. Il est particulièrement soucieux de la protection de 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 ».

En 2021, FDJ poursuivra le travail d'évolution de la gestion des Cookies sur ses sites et applications entamée en 2020 afin de répondre aux nouvelles exigences de la Cnil et poursuivra son initiative « Privacy by design » sur ce sujet dès que les conditions sanitaires le permettront.

Résultat : nombre de collaborateurs FDJ sensibilisés au RGPD

2019	2020
266	102

En 2021, l'objectif est de former l'ensemble des nouveaux collaborateurs aux enjeux de la protection des données personnelles.

2.5.4.4 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives

Dans le cadre des activités du Groupe en lien avec le monde du sport (offre de paris sportifs et partenariats sponsoring sportif), le Groupe est exposé de manière directe aux affaires de manipulation de compétitions sportives. Ces manipulations sont susceptibles de porter atteinte à la confiance dans les compétitions sportives et dans l'intégrité des paris réalisés, et justifient une forte mobilisation de FDJ (voir paragraphe « Risque lié aux compétitions sportives »).

Suite à la crise sanitaire, l'arrêt prolongé suivi de la reprise progressive des compétitions sportives ont fragilisé l'ensemble du mouvement sportif tant à l'échelle nationale que mondiale. Cette situation a fortement accru les risques de manipulations sportives, sous l'influence des réseaux criminels. Ainsi, en juillet 2020, Interpol, le Comité international olympique et l'Office des Nations unies contre les drogues et le crime ont conjointement publié un rapport pour alerter sur ce phénomène inquiétant, afin de développer la prévention et d'inciter le monde du sport à assurer une surveillance efficace et l'intégrité de leurs compétitions.

Le groupe FDJ est fortement mobilisé dans cette lutte contre les manipulations de compétitions sportives dans le monde, souvent liées à des paris frauduleux. Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 conforte d'ailleurs les missions confiées par l'État à FDJ, en ce qui concerne la mise en place des outils nécessaires à la détection d'atypismes dans les prises de paris, de programmes de prévention auprès des acteurs du sport, ainsi que la participation de FDJ en tant que membre de la Plateforme nationale de lutte contre la manipulation des compétitions sportives.

Aux côtés des associations de loteries européennes et mondiales, le Groupe est acteur de la coopération nationale et internationale avec le mouvement sportif et les autorités publiques pour améliorer l'efficacité des politiques de lutte pour l'intégrité du sport.

Prévention

Un large plan de promotion de l'intégrité des compétitions est mené sur plusieurs fronts. Le Groupe réalise 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.

En 2020, des actions de sensibilisation ont été réalisées auprès de représentants de fédérations sportives (Fédération Française de Basket-ball, Fédération Française de Handball), des professionnels, encadrants et jeunes des clubs de football de l'Olympique de Marseille, de l'Olympique Lyonnais, ainsi qu'auprès des jeunes et encadrants de centres de formation de clubs de football dans le cadre du FondAction du football. Entre avril 2019 et février 2020, ce sont près de six cents acteurs du sport français qui ont été sensibilisés à la problématique de manipulation sportive par FDJ.

La période de crise sanitaire a bouleversé les rencontres prévues, certaines sensibilisations ont pu toutefois être réalisées en distanciel.

En 2020, FDJ a de nouveau intégré un volet relatif à la prévention de l'intégrité du sport dans tous ses partenariats sportifs, tels que ceux avec l'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille.

En 2019 et 2020, le Groupe a été un contributeur clé, au sein de la plateforme nationale, sur un projet de système digital multisport français de remontée de signalements de soupçons de manipulations, dénommé projet « Signale ! ». L'outil, cofinancé entre autres par le ministère des Sports et le CNOSF ⁽¹⁾, sera mis à disposition des acteurs du sport français avant les Jeux Olympiques de Tokyo en 2021. Une extension de « Signale ! », au-delà des signalements de manipulations sportives, est envisagée pour 2021 avec notamment l'intégration d'autres problématiques liées à l'intégrité du sport (discrimination, violences, dopage...).

Par ailleurs, dans le cadre de la loi Pacte et du nouveau cadre de régulation publié en 2019, la modification du Code du sport autorise FDJ à contrôler le respect de l'interdiction de parier en points de vente faite aux acteurs du sport, en coopération avec les fédérations qui en feront la demande (ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019).

Surveillance

En 2020, FDJ a mis en place une nouvelle organisation du contrôle de son activité de paris sportifs qui permet d'élargir sa capacité de contrôles des atypismes avec, notamment, un service de gestion des risques de *trading* au sein de la Business Unit Paris Sportifs. Ce dernier permet de développer encore la synergie entre la Business Unit, le service de surveillance des paris sportifs et le service intégrité du sport.

Dans le cadre de la surveillance des paris sportifs dans le réseau de points de vente, FDJ a transmis 20 alertes d'atypismes forts en 2020 à la Plateforme nationale (contre 28 en 2019).

Membre du Comité exécutif du « Global Lottery Monitoring System » (GLMS), association de loteries mondiales qui mettent en commun leurs données de surveillance des paris sportifs, FDJ au renforcement de l'efficacité de la surveillance des compétitions internationales au service de l'intégrité du sport. En juillet 2020, GLMS a installé un nouveau centre de surveillance au Canada, qui complète ceux de Hong Kong et du Danemark pour offrir ainsi une suivi 24h/24 et 7j/7 à l'ensemble de ses membres ⁽²⁾, comme à ses partenaires du mouvement sportif international et des autorités publiques.

Coopération

En France, FDJ participe depuis 2020 au projet de création d'un référentiel pour l'intégrité du sport lancé par le ministère des Sports et piloté par l'Afnor dans la perspective des Jeux Olympiques de Paris 2024. Trois cadres référentiels seront ainsi développés pour normaliser l'intégrité des organisations, l'intégrité des compétitions et l'intégrité des acteurs du sport. Ce projet permettra ensuite de travailler à une norme Iso.

Par ailleurs, dans le cadre des activités de eSport ⁽³⁾ de la marque NCOVR, le Groupe a mis en place un Code éthique et un Code de conduite pour les participants aux tournois de eSport organisés par NCOVR.

À l'international, sur la période 2018-2020, FDJ a poursuivi sa contribution financière et humaine au projet KCOOS+ (*Keep crime out of sport +*) du Conseil de l'Europe. Le projet KCOOS+ aide à la mise en œuvre de la convention internationale sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin, visant à améliorer et harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions.

FDJ est également partie prenante du Groupe de Copenhague, piloté par le Conseil de l'Europe, qui comprend une trentaine de plateformes nationales, et qui vise à aider à la coopération opérationnelle entre les plateformes existantes comme à assister la création de nouvelles plateformes nationales. Le Groupe de Copenhague travaille ainsi concrètement à la mise en œuvre des termes de la Convention de Macolin.

Dès fin 2020, cette mise en œuvre sera par ailleurs pilotée officiellement par le nouveau comité de suivi de la convention, créé à la suite de la ratification en 2019 de la Convention.

Indicateur de performance : nombre d'alertes transmises à la Plateforme nationale

2019	2020
28	20

(1) Comité national olympique et sportif français.

(2) Liste des membres à retrouver sur : <https://glms-sport.org/glms-members>

(3) Pratique compétitive des jeux vidéo (seul ou en équipe, en ligne ou lors de rassemblements physiques).

2.5.4.5 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption

Le groupe FDJ est assujéti à la loi Sapin II et doit, à ce titre, mettre en œuvre un programme de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

L'impact que d'éventuels actes de corruption pourraient représenter pour le Groupe, ne se limite pas aux sanctions en cas de non-conformité aux lois, mais comporte aussi des conséquences sur le plan de la réputation et de la confiance des clients, actionnaires, investisseurs, partenaires et collaborateurs.

Dispositif éthique

Dans ses activités, et conformément à ce qui est énoncé dans sa charte éthique ⁽¹⁾, 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 prenantes, et l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

La charte éthique est complétée par un Code de conduite anticorruption qui définit et illustre les types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des atteintes à la probité, décrit les situations à risque et les règles à suivre pour être en conformité avec le principe de « tolérance zéro » vis-à-vis de tout acte de corruption. La charte éthique et le Code de conduite anticorruption, annexés au Règlement Intérieur, ont fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs et sont en permanence accessibles.

La charte éthique est aussi mise à disposition du public sur le site Internet du Groupe.

Des procédures complètent le Code de conduite anticorruption et sont mises à disposition des collaborateurs. Elles concernent :

- ◆ une procédure relative aux cadeaux et invitations ;
- ◆ une procédure de prévention, déclaration et gestion des liens d'intérêts ;
- ◆ un dispositif d'alerte professionnelle ;
- ◆ une procédure d'évaluation des tiers.

Prévention de la corruption

L'année 2020 a permis de poursuivre les efforts d'acculturation et mise en œuvre du programme de lutte contre la corruption dont le groupe FDJ s'est doté via la poursuite des activités de mise en application des règles et des procédures du Groupe et l'accompagnement continu des collaborateurs (campagnes de communication, formations en physique et en ligne, accompagnement des métiers par l'équipe en charge de la conformité anticorruption).

Conformément aux dispositions de la loi Sapin II, le programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence s'articule autour de huit piliers : le Code de conduite anti-corruption ; le dispositif d'alerte interne ; la cartographie des risques de corruption ; la procédure d'évaluation de la situation des clients et fournisseurs ; la procédure de contrôles comptables ; la formation aux risques de corruption et trafic d'influence ; le régime disciplinaire face aux risques de corruption et le dispositif de contrôle et d'évaluation interne.

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 fait au fil des années avec une série d'actions, dont les principales sur l'année 2020, sont les suivantes :

- ◆ la formation physique des membres du Comité de direction Groupe et de leurs équipes de management ;
- ◆ la réalisation de deux campagnes internes de communication (mars 2020, « mois de l'anticorruption » dans le Groupe, et fin 2020) pour sensibiliser les collaborateurs aux thèmes de la lutte contre la corruption, et aux règles et procédures propres au Groupe (vidéo, affiches, distribution de mugs, vidéos humoristiques, articles sur l'intranet, jeu e-learning) ;
- ◆ la mise à disposition d'un e-learning pour former les collaborateurs aux fondamentaux de l'anticorruption et au programme anticorruption du groupe FDJ ;
- ◆ la poursuite des évaluations des tiers, en étroite collaboration avec le réseau de référents ;
- ◆ un audit externalisé du déploiement de son dispositif ;
- ◆ le renforcement du réseau de référents dans le Groupe dont le rôle est d'être les relais du dispositif dans leurs entités ;
- ◆ le soutien à La Fondation d'entreprise FDJ pour la prise en compte des exigences liées à la lutte contre la corruption ;
- ◆ la participation aux travaux du Comité de Sélection du mécénat lié aux partenariats jeu responsable.

En 2021, les efforts porteront principalement sur :

- ◆ le renforcement de la procédure d'évaluation des tiers ;
- ◆ la mise à jour de la cartographie des risques de corruption ;
- ◆ la mise à jour du Code de conduite anticorruption ;
- ◆ l'appui aux filiales pour s'assurer de la prise en compte complète de l'intégralité du dispositif ;
- ◆ le conseil dans les opérations de mécénat (Fondation d'entreprise FDJ, jeu responsable...).

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.

Indicateur de performance : nombre de collaborateurs formés à l'éthique et l'anticorruption au niveau du Groupe

2019	2020
222	738

À fin 2020, 39 % des collaborateurs sont formés à l'éthique et l'anticorruption soit 960 personnes au total. En 2020, FDJ a renforcé son programme de formation à l'anticorruption, en continuant les sessions de formation en présentiel et en lançant un module de e-learning obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe début décembre. Ce dernier a permis de former rapidement un grand nombre de collaborateurs au dispositif anticorruption.

(1) La charte éthique est à retrouver sur le site du Groupe : www.groupefdj.com

Politique fiscale responsable

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 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 2020, la charge d'impôt du Groupe s'est élevée à 85 M€. Ce montant correspond à un taux effectif d'impôt de 28,6 %. La contribution de FDJ SA à l'impôt du Groupe est de 81 M€.

Indicateur de performance : taux effectif d'impôt du groupe FDJ

2019	2020
33,5 %	28,6 %

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 » (identification des potentiels signaux d'alerte dont les conflits d'intérêts, etc.) ;
- ◆ un Comité de sélection interne des projets composé de la direction de l'Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, de la direction juridique, de la direction financière et la direction RSE (voir dispositif éthique ci-dessus) ;
- ◆ 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 corpus 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 (voir paragraphe « Jeu responsable »). Ainsi, une charte éthique spécifique a été signée avec la Sedap ⁽¹⁾, 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 éthique a été étendue avec la Fédération Addiction dans le cadre de journées régionales présentant les expérimentations en réduction des risques et des dommages.

Lutte contre les 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 internationaux de paris sportifs. Compte tenu de la position monopolistique sur la grande majorité de ses activités, 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.

En 2019, FDJ a 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, ainsi qu'un ensemble de bonnes pratiques permettant d'éviter toute infraction au droit de la concurrence. En 2020, FDJ s'est concentré sur l'accompagnement des nouvelles activités en concurrence des ABU (Acceleration Business Unit) Divertissement et Services de paiement.

En 2021, FDJ prévoit de reprendre les sessions de formations aux collaborateurs les plus exposés.

Intégrité de l'équipe cycliste Groupama-FDJ

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, en particulier par la surveillance de paris sportifs atypiques en France et à l'international, et en menant de nombreuses actions de prévention auprès des acteurs du sport français.

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 2018, 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). Le recueil quotidien des données de puissance des coureurs et leur analyse, supervisée depuis près de vingt ans par Frédéric Grappe, ancien chercheur en sciences et directeur du Pôle Performance de l'équipe, 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 Pôle Médical des équipes Continentale et World Tour.

(1) Société d'entraide et d'action psychologique.

En 2020, les dirigeants de l'équipe cycliste ont été formés au programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du groupe FDJ, notamment aux thèmes des cadeaux et invitations, des liens d'intérêts, du dispositif d'alerte professionnelle et de l'évaluation des tiers.

Afin de former l'intégralité des collaborateurs de l'équipe cycliste, une session de sensibilisation au dispositif anticorruption du groupe FDJ était prévue courant 2020. Compte tenu du contexte sanitaire, elle a été reportée en 2021.

Enfin, 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 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, dont le groupe FDJ est sponsor depuis 2017. 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 associé 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 seront demain l'élite du cyclisme mondial.

2.5.4.6 Favoriser les achats responsables

Dans le cadre de ses activités et de ses relations commerciales, FDJ promeut des pratiques commerciales responsables et lutte contre les pratiques non éthiques (violations des droits humains, atteintes à l'environnement, délais de paiement excessifs, niveau de dépendance trop élevé) de ses fournisseurs et de ses partenaires.

Le Groupe s'attache à construire une relation durable et équilibrée avec ses fournisseurs afin d'assurer la pérennité et l'équité au sein de sa chaîne de valeur. Ainsi, depuis 2014, FDJ est signataire 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 » (RFAR), décerné par la Médiation des entreprises. Ce label s'inscrit dans le prolongement des principes définis dans la charte et vise à distinguer les entreprises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. FDJ a réalisé un audit à blanc en décembre 2020 avec un organisme évaluateur agréé pour vérifier sa maturité vis-à-vis des attendus du label : les résultats sont encourageants et permettent de souligner de réels progrès dans les pratiques d'achats.

En 2020, FDJ a mis à jour sa politique Achats en alignement avec le plan stratégique 2020-2025⁽¹⁾. Elle se décline autour de quatre piliers : la performance économique, la relation fournisseurs, l'achat responsable et le capital humain ; elle est au service de quatre leviers au développement : le service aux métiers, l'innovation, le développement international et la maîtrise des risques.

Dans une approche d'accompagnement et d'amélioration continue, FDJ a mis en place une segmentation de ses fournisseurs, qui lui permet d'adapter son pilotage aux enjeux prioritaires des métiers et aux enjeux de performance et d'innovation. La dimension RSE est intégrée dans le pilotage des fournisseurs notamment par le biais des évaluations de performance RSE de type Ecovadis, et par l'augmentation de la pondération du critère RSE à un minimum de 8 %, quand cela est possible, dans les grilles d'évaluations des offres.

FDJ souhaite engager ses fournisseurs dans une démarche de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'initiative Science Based Targets (voir paragraphe « Environnement »). FDJ évalue ainsi l'impact environnemental de l'activité de ses fournisseurs et de ses prestataires par le biais des évaluations de performance RSE de type Ecovadis. Neuf critères environnementaux sont évalués : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre, eau, biodiversité, pollutions locales et accidentelles, matières premières, produits chimiques et déchets, utilisation du produit, fin de vie du produit, santé et sécurité des consommateurs et promotion, et services environnementaux.

FDJ prévoit d'évaluer l'ensemble de ses fournisseurs stratégiques et importants en 2020 soit 80 % du montant de ses achats.

En 2020, FDJ a évalué 65 fournisseurs avec une note moyenne sur la thématique environnementale de 58,3/100.

Par ailleurs, FDJ intègre une clause RSE dans l'ensemble de ces Conditions générales d'achats. En 2021, FDJ prévoit d'intégrer une clause environnementale spécifique pour les fournisseurs pouvant présenter un risque sur cette thématique.

À l'horizon 2025, FDJ vise l'objectif « zéro défaut de paiement » concernant la facturation de ses fournisseurs pour assurer leur pérennité financière. En 2020, le délai de paiement moyen est de quarante-deux jours (inférieur aux soixante jours du délai légal requis, hors exception) contre cinquante-trois jours en 2019.

La crise sanitaire a fragilisé de nombreux acteurs économiques et notamment certains fournisseurs et prestataires du Groupe.

Pendant la période de crise, FDJ a systématisé l'enrôlement des fournisseurs sur une plateforme de dématérialisation des factures qui a permis aux fournisseurs d'être payés de façon fluide lorsque le courrier ne fonctionnait plus (à fin décembre 80 % des factures sont dématérialisées).

Dans le cadre de sa relation durable et équilibrée avec ses fournisseurs, FDJ a traité plusieurs situations : l'arrêt d'activité de certains fournisseurs ; la réduction des prestations dans une logique de juste équilibre ; et les problèmes de trésorerie de certains fournisseurs et partenaires, et notamment la gestion des demandes de paiements anticipés ou acomptes, en lien avec le médiateur de l'entreprise.

Ainsi, la crise sanitaire a été l'occasion de développer la gestion de la relation avec les fournisseurs en arrêt d'activité sous l'angle de la médiation. Un groupe de travail dédié a été constitué pour animer la cellule de médiation fournisseurs, regroupant les directions Achats, Finance, Juridique et le médiateur FDJ. Cette équipe pluridisciplinaire et transverse se réunit hebdomadairement. Cette cellule respecte le processus de traitement des demandes spécifiques pour les fournisseurs et les partenaires ayant des problèmes de trésorerie, qui a été diffusé en mars 2020 à l'ensemble du groupe FDJ.

(1) La politique est disponible sur le site www.groupefdj.com

Le groupe de travail a défini plusieurs critères d'analyse pour traiter les situations critiques évoquées ci-dessus :

- ◆ la taille de l'entreprise : une importance particulière est donnée aux PME/TPE (moins de 250 personnes et/ou moins de 50 M€ de chiffre d'affaires) et aux fournisseurs avec une certaine ancienneté ;
- ◆ les secteurs touchés majoritairement : événementiel, hôtellerie, voyages, intérim... ;
- ◆ l'analyse de la situation du fournisseur et notamment le taux de dépendance économique.

En synthèse, quarante demandes ont été traitées représentant des règlements anticipés d'un montant de l'ordre de 2,5 M€ soit environ 0,5 % du montant total d'achats annuel.

Cette initiative est pérennisée et permet de contribuer à la dimension responsable de l'acte d'achat. FDJ a également partagé cette procédure exceptionnelle de gestion de crise avec la Médiation Inter-Entreprises du ministère de l'Économie et des Finances.

FDJ contribue, par ses achats au dynamisme économique, social et sociétal de ses territoires avec près de 87 % des achats en valeur réalisés en France soit 426,2 M€ et 61 % réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) soit près de 260 M€. (voir paragraphe « Territoires »).

Le groupe FDJ s'engage à soutenir les achats auprès du secteur adapté et protégé. À l'horizon 2025, le Groupe a pour ambition de continuer à augmenter les achats réalisés auprès du secteur adapté et protégé.

En 2020, 745 000 € facturés ont été réalisés auprès d'Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et d'entreprises adaptées (EA) contre 749 000 € en 2019.

Depuis juillet 2020, FDJ a rejoint l'association Pas@Pas (promotion du développement des achats solidaires) pour l'aider dans le *sourcing* d'entreprises du secteur protégé et adapté (mise à disposition d'un annuaire des EA, Esat et Travailleurs indépendants handicapés).

2.5.5 Ressources Humaines

Porteur des valeurs d'équité et de responsabilité, le groupe FDJ agit depuis de nombreuses années afin d'être un acteur exemplaire et pionnier 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. Le groupe FDJ veille à développer la qualité de vie au travail et l'employabilité grâce à une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse et inclusive.

Dans le contexte de la crise sanitaire, le Groupe a su préserver la continuité d'activité en faisant preuve d'agilité, et en maintenant comme priorité la santé des collaborateurs (obligation du port du masque depuis le début de la crise sanitaire, distribution de masques, extension du télétravail, etc.).

Indicateur de performance : évolution du montant des achats du Groupe auprès d'Esat et EA

2019	2020
749 k€	745 k€

En 2020, le montant d'achats réalisé auprès du secteur protégé et adapté est resté stable malgré la crise sanitaire.

Perspectives

Dans la continuité de l'audit à blanc réalisé en décembre 2020, FDJ passera l'audit de certification du label RFAR courant 2021.

FDJ évalue régulièrement la satisfaction de ses fournisseurs et clients internes par la réalisation d'un baromètre ayant pour objectifs de :

- ◆ mesurer la satisfaction globale ;
- ◆ mettre en avant les éléments et thèmes globaux de satisfaction ou d'insatisfaction ;
- ◆ identifier les attentes des fournisseurs sur le processus achats FDJ ;
- ◆ déterminer et prioriser les axes d'amélioration pour accroître la satisfaction.

Lancé en novembre 2020, le baromètre de satisfaction intègre désormais une évaluation sur les achats responsables ; il démontre un niveau de satisfaction globale des fournisseurs stable à 96 % (identique à la mesure de 2018) et un niveau de connaissance de la politique achat en progression. Ce taux reflète une amélioration sensible des délais lors de la phase de consultation ou dans les phases de gestion de contrat. Dans une démarche d'amélioration continue, FDJ continue d'accompagner ses fournisseurs en partageant de bonnes pratiques afin de garantir une relation fournisseur durable.

En fin d'année 2020, FDJ a réalisé une étude de cycle de vie (ACV) de ses supports de jeux dont l'objectif est de développer l'économie circulaire au sein des portefeuilles concernés. À l'issue des résultats de cette analyse, un plan d'actions sera à définir.

De nombreuses mesures ont été mises en place, parmi lesquelles :

- ◆ la facilitation du télétravail pour l'ensemble des collaborateurs avec la mise en place rapide des accès à distance et d'outils performants, et par un accompagnement personnalisé dans le maniement des outils numériques collaboratifs ;
- ◆ le maintien des salaires à 100 % des collaborateurs en activité partielle ou dans l'incapacité de télétravailler ;
- ◆ la mise en place d'une communication constante et transparente sur la crise, et sur ses impacts sur l'entreprise ;
- ◆ le maintien d'un dialogue social de qualité et performant.

Les effectifs du Groupe, ainsi que la pyramide des âges sont présentés ci-dessous.

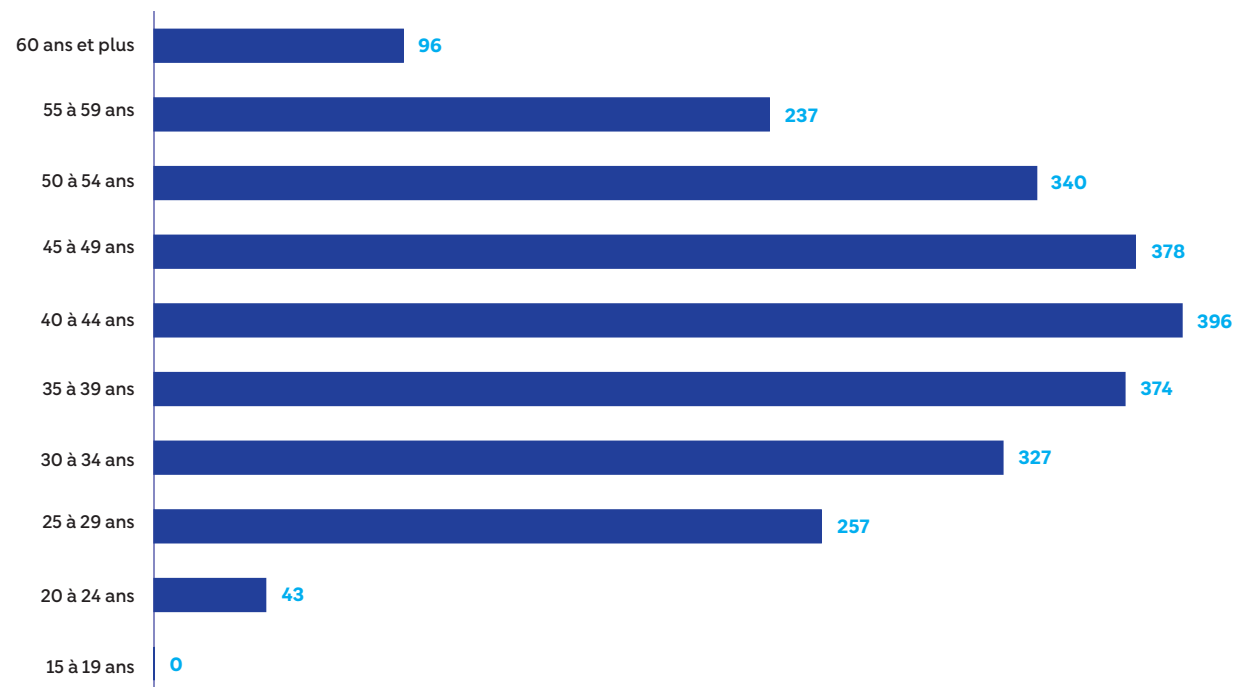
NOMBRE DE COLLABORATEURS EN CDI ET CDD AU 31.12 ⁽¹⁾

	2019	2020	Pays
FDJ	1 466	1 514	France
FDI	27	27	France
FDP	484	454	France
FDJD	16	16	France
FDM	13	7	France
FGS France	97	100	France
FGS Canada	-	1	Canada
Pacifique des Jeux	19	19	Polynésie française
SGE	90	N/A ⁽²⁾	France
FGS UK	54	53	Royaume-Uni
Sporting Group	274	257	Royaume-Uni
Groupe FDJ	2 540	2 448	

(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) La Société de gestion de l'Echappée (SGE) n'entre plus dans le périmètre de consolidation du reporting RSE en 2020.

PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE FDJ AU 31.12 ⁽³⁾



(3) En 2020, la pyramide des âges intègre les collaborateurs de FGS Canada, filiale créée 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 de FDJ <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.
Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Proposer un socle social inclusif propice à la performance individuelle et collective au service de la stratégie d'entreprise.	

La thématique RSE dédiée aux ressources humaines recouvre cinq risques RSE spécifiques : la gestion des compétences, le dialogue social, la diversité et l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et, enfin, l'engagement des collaborateurs. Ces risques RSE sont présentés ci-après.

2.5.5.1 Garantir une bonne gestion des compétences

Dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation, disposer d'équipes engagées ainsi que des meilleures expertises est indispensable au développement des activités du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

Du fait des rapides évolutions technologiques et sociétales, il est plus que jamais nécessaire d'anticiper les métiers de demain. 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. L'ensemble de ces actions contribue à la mise en œuvre de la stratégie en matière de poursuite de la numérisation de son offre de loterie et paris sportifs en ligne notamment.

FDJ actualise en permanence sa démarche de GPEC en identifiant avec les métiers les besoins en compétences à court et moyen termes et en déployant les leviers de développement RH nécessaires. Cette démarche s'appuie sur une cartographie des métiers et des fonctions, ainsi que sur un référentiel de compétences dynamique en cours d'expérimentation. L'objectif est de cartographier les compétences individuelles, de mieux anticiper et gérer les compétences, de développer l'employabilité et la mobilité des collaborateurs.

La politique de formation, par le développement des compétences des collaborateurs, est également un levier majeur de mise en œuvre des priorités stratégiques. Chaque année, le Groupe consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs : en 2020, la crise sanitaire a contraint à réduire de moitié le budget dédié à la formation.

FDJ se donne ainsi les moyens de permettre au plus grand nombre de développer leurs compétences et de garantir leur

employabilité, même en temps de crise. Les besoins de formation couvrent notamment les domaines suivants :

- ◆ le développement des compétences du numérique et de gestion des données ;
- ◆ la transformation culturelle et managériale (évolution des pratiques managériales et des modes de travail) ;
- ◆ la performance opérationnelle et la gestion de projet.

En 2020, un effort particulier a été fait sur l'apprentissage de l'anglais avec l'accès libre pour tous les collaborateurs, à une plateforme de formation complétée d'entretiens téléphoniques individuels.

À l'horizon 2025, FDJ souhaite maintenir au-delà de 80 % la part de collaborateurs formés chaque année. En raison de la crise sanitaire, le pourcentage de la masse salariale de FDJ consacré à la formation s'établit à 2,96 %, en retrait par rapport aux années antérieures. Le budget dédié à la formation a été réduit de moitié. Toutefois, FDJ s'est mobilisée pour maintenir le maximum de formations en adaptant notamment la majorité de son offre de formation aux outils à distance.

Enfin, FDJ a pris des mesures pour développer l'attractivité de sa marque employeur pour être en capacité d'attirer les talents nécessaires à sa stratégie, dans un environnement où certaines compétences sont en tension, comme dans les secteurs du numérique, de la technologie et de la data. Depuis 2019, FDJ a défini son identité employeur et diffusé des campagnes dédiées sur LinkedIn pour cibler directement les profils en tension qui correspondaient à des emplois à pourvoir. FDJ a décidé de renforcer sa marque employeur en développant des contenus enrichis de présentation des métiers et de l'environnement de travail. Cette action vient en complément des offres d'emploi dans les médias spécialisés tels que Welcome to the Jungle, LinkedIn, Indeed et Jobteaser.

Résultat : nombre total d'heures de formation ⁽¹⁾

	2019	2020
FDJ	25 017	16 538
FDI	279	211
FDP	11 927	8 742
FDJD	1 108	-
FDM	155	40
FGS France	1 707	884
Pacifique des Jeux	477	201
SGE	519	N/A ⁽²⁾
FGS UK	112	56
TOTAL	41 301	26 672

(1) Sporting Group et FGS Canada ne sont pas intégrés dans le périmètre de cet indicateur.

(2) La Société de Gestion de L'Échappée (SGE) n'entre plus dans le périmètre de consolidation du reporting RSE en 2020.

Indicateur de performance : part de la masse salariale dédiée à la formation pour FDJ SA

2019	2020
4,28 %	2,96 %

Indicateur de performance : part des collaborateurs de FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année

2019	2020
92,2 %	76,2 %

En raison de la crise sanitaire, le pourcentage de la masse salariale de FDJ consacré à la formation s'établit à 2,96 %, en retrait par rapport aux années antérieures. Le budget dédié à la formation a été réduit de moitié. Toutefois, FDJ s'est mobilisée pour maintenir le maximum de formations en adaptant notamment la majorité de son offre de formation aux outils à distance.

2.5.5.2 Promouvoir un dialogue social constructif

Dans le cadre des transformations RH engagées, FDJ s'attache à développer et à entretenir un dialogue social de qualité, éléments essentiels de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise.

Dans ce cadre, chaque entité du Groupe s'appuie sur les instances représentatives du personnel en fonction de sa configuration (Comité social et économique (CSE)/CSE Central et CSE d'établissement, outre les Commissions obligatoires et/ou supralégales des CSE et CSEC, 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 trois fois par an. Tous les projets impactant le fonctionnement général de l'entreprise sont régulièrement présentés et discutés au sein de ces instances.

En 2020, les représentants du personnel ont été très régulièrement informés et consultés sur les mesures mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre de la lutte contre la propagation du Coronavirus-19, dont les mesures économiques (plan d'économies) décidées à cette occasion. Les représentants

du personnel ont été réunis à chaque nouvelle étape décidée par l'entreprise, soit à l'occasion de réunions extraordinaires ou ordinaires des instances, soit à l'occasion de réunions de l'ensemble des représentants du personnel du Groupe, de manière supra-légale. Au total, FDJ a présenté sept phases de mesures dans la lutte contre la propagation du Coronavirus-19.

Parallèlement à 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, FGS France et La Française d'Images). 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 quatre dernières années, des accords sur le droit à la déconnexion, l'égalité professionnelle, les salaires, le temps de travail, le télétravail, le fonctionnement des CSE et CSEC. Sur l'année 2020, ces réunions ont donné lieu à la signature de quatre accords au sein de FDJ, dont un accord sur le dialogue social connecté, et un accord sur les salaires. À noter également que malgré la crise sanitaire en 2020, le groupe FDJ a maintenu sa politique salariale négociée avant ou pendant le 1^{er} confinement, afin de continuer à reconnaître la performance de ses collaborateurs.

2020 a été marquée, compte tenu du contexte inédit, par la négociation et la signature de nombreux accords à distance conclus au niveau du Groupe. Ainsi, une négociation Groupe s'est déroulée au printemps s'agissant du Plan d'épargne Groupe (PEG), visant à la simplification du dispositif pour les filiales, et à la possibilité de placer participation et intéressement sur le fonds actionnariat Groupe (cf. avenant n° 1 au règlement du PEG). Par ailleurs, des accords Groupe ont été conclus également pendant le 1^{er} confinement sur les thèmes suivants : accord relatif au Groupe et au Comité de Groupe, accord relatif à la mise en place de délégués syndicaux de Groupe et, surtout, un accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos qui a consacré l'effort et la solidarité des collaborateurs FDJ, vis-à-vis du personnel hospitalier et des personnes vulnérables notamment. En cette fin d'année 2020, une négociation se poursuit, toujours au niveau du Groupe, sur le thème de l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité, dont le handicap ainsi qu'une négociation, toujours Groupe, pour la mise en place d'un Percol ⁽³⁾.

Les thèmes de dialogue envisagés pour 2021 incluent notamment la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et la poursuite de la mise en place d'une épargne salariale simplifiée et harmonisée pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

(3) Plan d'épargne retraite collectif

Indicateur de performance : nombre d'accords sociaux signés pendant l'année

2019

2020

8 pour FDJ SA

4 accords pour FDJ SA et 3 accords conclus au niveau du Groupe

En 2020, FDJ SA a signé quatre accords avec les partenaires sociaux : accord annuel sur les salaires, avenant à l'accord PEE de FDJ, accord relatif au dialogue social connecté et avenant à l'accord d'intéressement 2018-2020.

Au niveau du Groupe, trois accords ont été signés avec les partenaires sociaux : accord relatif au Groupe et au Comité de Groupe, accord relatif à la mise en place de délégués syndicaux de Groupe du, et surtout, un accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos en raison de la crise en raison de l'épidémie de Covid-19.

2.5.5.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle

Le Groupe se mobilise depuis de nombreuses années afin de lutter contre les discriminations, et d'œuvrer en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. Cet engagement répond à la conviction que la diversité et la cohésion sociale constituent une richesse et un levier d'engagement des collaborateurs et de performance durable.

Depuis 2010, FDJ déploie une politique ambitieuse qui s'articule autour de quatre piliers : l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'insertion des personnes en situation de handicap, l'intergénération et la diversité des origines sociales. La politique de diversité et les actions associées sont présentées, 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 2020, 42,2 % des managers sont des femmes pour 43,2 % de femmes au sein de FDJ SA. Au niveau Groupe, 34,3 % des managers sont des femmes pour 39,4 % de femmes dans le Groupe (baisse liée à l'intégration de la filiale Sporting Group en mai 2019).

Indicateur de performance : part des femmes dans l'entreprise

	2019	2020
Groupe	38,2 %	39,4 %
FDJ	42,9 %	43,2 %

Indicateur de performance : part des femmes managers

	2019	2020
Groupe	31,1 %	34,3 %
FDJ	40,9 %	42,2 %

Fin 2020, une négociation a été initiée avec les partenaires sociaux pour la mise en œuvre d'un accord groupe FDJ (voir paragraphe « Dialogue social »). De même, FDJ mène depuis plusieurs années des actions spécifiques pour féminiser les métiers technologiques qui constituent une composante importante de son activité. En octobre 2020, FDJ a signé la charte d'engagement pour favoriser la mixité dans le numérique et permettre à plus de femmes entrepreneures de voir leurs start-ups financées par des fonds d'investissement.

Pour 2020, FDJ SA a obtenu le score de 100/100 sur l'index « égalité femmes-hommes » (dit Index Pénicaud) concernant les entreprises de 50 salariés et plus, instauré par la loi Avenir professionnel. La filiale FDP a obtenu la note de 92/100 et FGS France obtient la note de 75/100. Cet index est établi à partir de cinq indicateurs qui reflètent la situation des écarts de rémunération Hommes/Femmes 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, le réseau féminin interne « À Elles de Jouer » lancé en 2015 et développé par des collaborateurs à partir de 2017, a évolué et changé de nom en 2020 pour devenir le réseau mixité « All'In » ouvert à toutes et tous. De plus en plus de collaboratrices et de collaborateurs s'investissent et montrent que l'égalité ne peut pas se faire sans l'implication des femmes et des hommes.

L'ambition du réseau mixité est d'agir pour l'équité entre les femmes et les hommes, en gommant les inégalités de départ pour arriver à l'égalité des chances :

- ◆ sensibiliser à l'équité Femmes/Hommes ;
- ◆ s'enrichir des expériences de toutes et tous ;
- ◆ dépasser les freins et les stéréotypes.

Ce réseau mixte comprend un groupe de travail spécifique mobilisé sur les questions liées à la parentalité.

À l'horizon 2025, l'entreprise s'engage à :

- ◆ maintenir et faire progresser l'index égalité entre les femmes et les hommes (index Pénicaud) égal ou supérieur à 99/100 pour FDJ SA, 95/100 pour FDP et 75/100 pour FGS France ;
- ◆ atteindre un pourcentage de femmes managers égal au pourcentage de femmes dans les effectifs du Groupe ;
- ◆ mettre en place un complément à 100 % des vingt-cinq jours de congé paternité par les sociétés du Groupe et trois jours « naissance »
- ◆ suivre les engagements de la Charte « StOpE au sexisme » ;
- ◆ continuer les sensibilisations et les actions avec le réseau « All'In » pour l'équité entre les femmes et les hommes.

Inscription des personnes en situation de handicap

FDJ est mobilisée depuis de nombreuses années en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, dans le respect de l'héritage de la Loterie nationale, dont elle est issue, et qui a été créée pour venir en aide aux blessés de la Grande Guerre. Les actions mises en place répondent à un double enjeu : recruter de nouveaux salariés en situation de handicap, et veiller à les accompagner et les maintenir dans l'emploi.

À l'horizon 2025, le groupe FDJ souhaite progresser et atteindre un taux d'emploi de 6 % de personnes en situation de handicap. En 2020, le taux handicap de FDJ est de 5,52 % et de 4,95 % pour le groupe FDJ (taux direct). Malgré le contexte sanitaire, le repérage, la constitution d'une CVthèque de travailleurs en situation de handicap, le recrutement de collaborateurs en situation de handicap, l'établissement de nouvelles reconnaissances de travailleurs handicapés dans les effectifs internes et les renouvellements de reconnaissances arrivées à terme ont engendré une nette progression du taux direct de plus d'un point pour FDJ SA et pour le Groupe.

La sensibilisation des collaborateurs est indispensable à l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise.

Malgré le contexte de crise sanitaire en 2020, le groupe FDJ a poursuivi ses actions en adaptant ses dispositifs de sensibilisation :

- ◆ participation active au Duoday par vidéo-conférence, durant la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (du 16 au 20 novembre) et co-présentation du tirage du Loto® sur TF1 le 18 novembre par une collaboratrice du groupe FDJ en situation de handicap ;
- ◆ mise en place d'un quiz « Quel Collègue Êtes-Vous ? » : dispositif digital, et ludique qui au travers de questions a sensibilisé les collaborateurs du Groupe au handicap ;

- ◆ intégration dans le programme de formation FDJ du MOOC Handicap développé pour le grand public par l'association ARI (partenaire de la Fondation FDJ) ;
- ◆ sensibilisation aux handicaps psychiques à l'occasion de la Journée internationale du handicap (3 décembre) via des animations « live » par vidéo-conférence incluant des séquences vidéo pré-enregistrées et diffusées dans le courant du mois de décembre 2020 sur le réseau social FDJ.

L'ensemble des acteurs de la direction de l'Expérience collaborateur & Transformation 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 complément des actions visant à développer le recrutement et l'intégration des collaborateurs en situation de handicap, FDJ développe les relations de travail avec les Esat ⁽¹⁾ et EA ⁽²⁾ avec un pilote depuis 2019 dans les métiers de l'informatique (voir paragraphe « Achats Responsables »). En 2020, FDJ a mis en place un contrat tripartite avec l'Association des paralysés de France (APF) et ses centres d'appels pour intégrer quatre conseillers clients en situation de handicap parmi les dix-huit conseillers clients.

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 ⁽³⁾, 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.

Indicateur de performance : taux d'emploi direct de collaborateurs en situation de handicap

	2019	2020
Groupe ⁽¹⁾	3,62 % ⁽²⁾	4,95 %
FDJ	4,24 %	5,52 %

(1) Hors filiales FDJ Gaming Solutions UK et Sporting Group soumises au droit anglais et Pacifique des Jeux.

(2) Hors SGE - donnée mise à jour en 2020.

(1) Établissements et services d'aide par le travail.

(2) Entreprises adaptées.

(3) L'accueil des élèves handicapés dès le stage de 3^e; l'accès des élèves et étudiants handicapés au monde de l'entreprise; l'accès à l'entretien de recrutement pour toute candidature de personnes handicapées; 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 en entreprise; l'optimisation de l'accès aux outils d'entreprise; l'intégration de « l'accessibilité numérique »; le développement des engagements économiques avec les Entreprises adaptées, les Établissements spécialisés d'aide par le travail et les travailleurs indépendants handicapés; le développement de passerelles avec les entreprises adaptées et Esat; l'intégration de critères sociaux relatifs au handicap et à l'inclusion dans les appels d'offres et les prérequis.

Intergénération

Alternance

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2020, les alternants ont représenté près de 6,9 % des effectifs de FDJ et 5,6 % des effectifs du Groupe. Malgré la crise sanitaire, FDJ a maintenu 50 % des recrutements d'alternants. Pour faciliter leur intégration, le Groupe a organisé trois sessions d'intégration pour la rentrée 2019-2020 et leur a remis un « guide de l'alternant » comprenant l'ensemble des informations nécessaires. Des formations pour les tuteurs des alternants ont également été dispensées afin d'échanger sur les bonnes pratiques pour les accompagner au mieux.

Le bon accueil des stagiaires est également une priorité comme le prouve l'obtention pour la troisième année consécutive en 2020 du prix « Happy Trainees » de ChooseMyCompany ⁽¹⁾, qui récompense les entreprises dans lesquelles il fait bon réaliser un stage ou une alternance.

En 2020, FDJ est classée deuxième de sa catégorie parmi les entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés pour la deuxième année consécutive (Epoka Harris Interactive – catégorie « Entertainment »).

Indicateur de performance : nombre et part d'alternants ⁽⁴⁾

	2019	2020
Groupe	156 soit 5,8 % des effectifs	146 soit 5,6 % des effectifs
FDJ	133 soit 8,3 % des effectifs	112 soit 6,9 % des effectifs

En 2020, malgré la crise sanitaire, FDJ a maintenu le recrutement d'alternants.

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+ ⁽⁵⁾, grâce à l'accueil de trente-deux stagiaires via l'association Alliance pour l'éducation – United Way en 2020 ;
- ◆ la formation avec 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 2020, 20 % des alternants de FDJ SA étaient issus des quartiers prioritaires ;
- ◆ le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination. FDJ a reconduit, en 2020 son partenariat avec Mozaïk RH pour aider dans le recrutement de collaborateurs issus de toutes les diversités ;

Seniors et juniors

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. En 2018, 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 2020, FDJ a pérennisé les formations « Point 50 ⁽²⁾ » et « Cap 60 ⁽³⁾ » testées en 2017 compte tenu des 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 baby-boomers, génération X, génération Y et génération Z. La situation sanitaire n'a pas permis de renouveler cette expérience en 2020. Un déploiement est prévu en 2021.

- ◆ les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers : en 2020, 6,8 % des achats réalisés par FDJ s'effectuent auprès de fournisseurs issus des quartiers prioritaires (voir paragraphe « Achats responsables »).

Dans le contexte de crise sanitaire et sociale, FDJ va poursuivre ses actions sur ce sujet particulièrement important qui impactent tout particulièrement les personnes issues de milieux défavorisés et notamment les jeunes.

2.5.5.4 Soutenir la qualité de vie au travail

L'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail (QVT) est un levier important contribuant à la performance et à l'efficacité des équipes.

Depuis 2010, le groupe FDJ s'implique fortement en faveur de la Qualité de vie au travail (QVT) de ses collaborateurs. Depuis 2014, il dispose d'un service Diversité & QVT dédié qui pilote les actions menées en la matière.

Un outil de diagnostic QVT, Wittyfit, a été mis à disposition des collaborateurs, depuis mi-mars 2019. Il 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

(1) 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.

(2) Faire un point sur la carrière, les attentes, les besoins du collaborateur, évoquer la question du travail intergénérationnel et le système de retraite existant.

(3) Anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

(4) Le calcul de la part d'alternants a été revu pour 2019 et 2020.

(5) Réseau d'éducation prioritaire.

pourront servir de base de discussion pour aborder en équipe, et en amont, des sujets qui ne sont généralement abordés qu'en cas de problématique avérée. La démarche s'inscrit dans une logique de prévention des risques liés au travail. Un module spécial a été mis en place en mai 2020, via un court questionnaire afin d'évaluer concrètement les impacts de la crise sanitaire du Coronavirus sur la vie de l'entreprise et le ressenti de ses collaborateurs. Une seconde campagne a été mise en place en novembre 2020 lors du 2^d confinement pour suivre le plus concrètement possible l'impact du télétravail sur la qualité de vie des collaborateurs. Les informations recueillies lors de ces deux campagnes, ont permis d'avoir une cartographie du niveau de bien-être individuel et par équipe, et de mettre en place avec les RH et les managers, des plans d'actions et d'améliorations au plus près des besoins exprimés par leurs équipes.

En parallèle, le Groupe a mis en place « FDJ Group For Me », 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.

En avril 2020, au début de la crise sanitaire, le service « FDJ Group For Me » a été enrichi par une prestation complémentaire de téléconsultation médicale et de conseils médicaux en ligne à la disposition des collaborateurs. Pour l'année 2020, au total, ce sont près de 700 accompagnements et près de 300 consultations santé qui ont pu être réalisés.

Indicateur de performance : taux d'absentéisme FDJ SA

2019	2020
3,33 %	2,84 %

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.

Résultat : niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs du Groupe (la prochaine mesure aura lieu en juin 2021) ⁽¹⁾

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 interrogé les collaborateurs du Groupe sur six questions liées au bien-être : le développement professionnel et personnel dans l'entreprise, l'intérêt du travail, la satisfaction vis-à-vis de l'environnement de travail, l'autonomie et la responsabilisation, l'ambiance dans l'équipe et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. La prochaine mesure aura lieu en juin 2021.

(1) Hors Sporting Group, filiale acquise en mai 2019.

(2) 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.

2.5.5.5 Assurer l'engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est une des clés de la performance de l'entreprise. Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge l'ensemble des collaborateurs du Groupe tous les ans, en s'appuyant sur un indicateur généralement utilisé dans les études internes des autres entreprises du référentiel ⁽²⁾. Cet indicateur d'engagement s'articule autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

À l'horizon 2025, le Groupe souhaite maintenir un taux d'engagement des collaborateurs à un niveau élevé, au-delà de 85/100.

Durant la période de crise sanitaire, et à l'issue du 1^{er} confinement en juin 2020, une mesure a été réalisée afin d'évaluer l'engagement des collaborateurs et leur satisfaction à l'égard de la gestion de la crise par le groupe FDJ (et leur état d'esprit à l'égard du retour sur site, la majorité des collaborateurs étant encore en télétravail au moment de l'enquête). Sur cette mesure, l'indicateur d'engagement progresse et s'établit à 92/100 (soit 5 points de plus qu'en 2019).

Cela traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ. Ceci traduit également un excellent niveau de satisfaction généré par la manière dont le Groupe a géré la période de confinement, notamment sur les aspects ayant permis aux collaborateurs de vivre au mieux cette période et de travailler le plus normalement possible (maintien des salaires, moyens mis en place pour le télétravail, gestion des équipes par les managers).

Indicateur de performance : taux d'engagement des collaborateurs du Groupe

2019	2020
87/100	92/100

La mesure 2020 a été faite en juin, dans une période atypique à l'issue du 1^{er} confinement. Au-delà de la mesure de l'engagement des collaborateurs, l'objectif était d'évaluer leur satisfaction à l'égard de la gestion de la crise par le groupe FDJ (et leur état d'esprit à l'égard du retour sur site, la majorité des collaborateurs étant encore en télétravail au moment de l'enquête).


Sur cette mesure, l'ensemble des indicateurs d'engagement progresse et l'indice global d'engagement s'établit à 92/100 (soit 5 points de plus qu'en 2019).

2.5.6 Solidarité

2.5.6.1 S'engager pour la société

Depuis ses origines, FDJ contribue à l'intérêt général. Sa contribution à la société est une composante essentielle de sa raison d'être et en conséquence de son modèle. Ses actions se structurent autour de trois piliers : l'engagement de sa Fondation d'entreprise, le soutien au sport français et la contribution à la sauvegarde et à la rénovation du patrimoine français.

Les actions développées dans ce chapitre contribuent 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 de FDJ <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.
Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Maintenir la contribution du Groupe à l'intérêt général.	

Actions à impact sociétal et soutien des parties prenantes pendant la crise sanitaire

En 2020, face à la crise sanitaire, FDJ s'est mobilisée pour soutenir ses différentes parties prenantes :

- ◆ en soutien à son réseau de détaillants, elle les a tout d'abord accompagnés dans le maintien de leur activité grâce notamment au maintien d'une relation commerciale de proximité et à la diffusion de messages gestes barrière sur les afficheurs point de vente. (voir paragraphe « Territoires ») ;
- ◆ afin d'assurer la protection du grand public et des joueurs :
 - ◆ FDJ a utilisé tous les supports d'information et de communication à sa disposition (afficheurs de caisse, émissions télévisées, sites Internet et applications, réseaux sociaux) pour relayer l'information et les consignes sanitaires essentielles,
 - ◆ pour éviter le stationnement devant les écrans en points de vente, le Groupe a suspendu le jeu « Amigo » du 19 mars au 7 juin. Lors du 2^d confinement (du 10 novembre au 15 décembre), FDJ a également demandé aux détaillants d'éteindre les écrans Amigo pour limiter le stationnement en points de vente,
 - ◆ FDJ a également rappelé que « le jeu ne peut être qu'un achat de complément et qu'il ne faut sortir que pour des achats de première nécessité. #restezchezvous ». L'entreprise a pris des dispositions exceptionnelles pour allonger les dates de validité de ses jeux et soutenir son réseau de détaillants afin d'éviter que les gagnants aient à se déplacer dans leurs points de vente,
 - ◆ par ailleurs, afin de protéger ses joueurs, les messages pour prévenir le jeu excessif ont été renforcés pendant les périodes de confinement, en particulier sur ses sites en ligne ;

- ◆ FDJ a mis en place un process de médiation et d'analyse personnalisée de manière à accompagner ses fournisseurs et aider à leur pérennité. (voir paragraphe « Achats Responsables ») ;
- ◆ FDJ et sa Fondation se sont également mobilisées auprès des associations et acteurs directement engagés dans la gestion de la crise sanitaire et sociale, avec des dons qui s'élèvent au total à 2,7 M€ :
 - ◆ en mars 2020, la Fondation FDJ a fait un don de 200 000 € au Secours populaire français et FDJ a soutenu l'initiative « Tous unis contre le virus » avec un don d'1 M€ en faveur de la recherche, des soignants et des plus démunis,
 - ◆ fondée sur le volontariat, une campagne de don de jours de congés auprès des collaborateurs de FDJ a permis de réunir près de 340 000 €, répartis entre ces associations soutenues par La Fondation d'entreprise FDJ (Croix-Rouge française et Rêv'Elles) et l'Alliance « Tous unis contre le virus »,
 - ◆ en décembre 2020, le groupe FDJ a décidé de se mobiliser avec un nouveau don de 1,2 M€ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise. Ce don a été remis à quatre associations partenaires du Groupe : 600 000 € au Secours populaire français, partenaire depuis 2008 ; 400 000 € à la Fondation de France en faveur des personnes vulnérables et des jeunes adultes ; 40 000 € à la Fondation Apprentis d'Auteuil et 60 000 € au fonds d'urgence mis en place par Sciences Po pour les étudiants boursiers (26 % des effectifs),
 - ◆ proche du monde combattant, le Groupe a soutenu les Gueules cassées et la Fédération Maginot en fournissant des masques pour les soignants des Ehpad,

- ◆ les clubs de foot amateurs ont bénéficié d'une dotation issue du Pactole Loto Foot du 3 octobre. En octobre 2020, ParionsSport a organisé, pour la première fois un super pactole solidaire Loto Foot 15 de 2 M€ dans le but de promouvoir l'opération « Soutiens ton club » de la Fondation du sport français, qui vise à accompagner les clubs sportifs amateurs. 100 000 € minimums ont été aussi reversés à l'opération « Soutiens ton club ».

Le Groupe a poursuivi son ancrage auprès du football amateur en devenant sponsor de clubs de football amateur présents dans toute la France. Cent clubs amateurs (équipes féminines ou masculines, senior) ont reçu en dotation un ensemble équipementier complet floqué ParionsSport. Les clubs seront par ailleurs accompagnés tout au long de la saison avec différentes animations dédiées, et leurs informations seront relayées sur les canaux ParionsSport.

Intempéries dans les Alpes-Maritimes

À la suite des intempéries causées par la tempête « Alex » dans les Alpes Maritimes et au regard de l'ampleur de la catastrophe, FDJ s'est mobilisée pour venir en aide aux sinistrés. Ainsi, le groupe FDJ a versé un don de 20 000 € au Secours populaire français en octobre 2020. Fort de l'ancrage territorial de FDJ, et en parallèle des actions en cours auprès des détaillants sinistrés, l'appel à la générosité a été relayé dans plus de 20 000 points de vente sur les afficheurs joueurs, ainsi que sur les réseaux sociaux officiels de l'entreprise.

La Fondation d'entreprise FDJ

La Fondation d'entreprise FDJ œuvre pour développer l'égalité des chances, en utilisant le jeu sous toutes ses formes depuis 2018. Les actions de la Fondation pour le quinquennat 2018-2022 ciblent deux champs d'intervention principaux : l'éducation et l'insertion sociale et/ou professionnelle pour des personnes vulnérables, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle...). Elle continue, dans le cadre de ses initiatives, à accorder une attention spécifique à l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap.

La Fondation FDJ dispose d'une dotation de 18 M€ sur cinq ans (2018-2022). Ces trois dernières années, 120 000 personnes ont bénéficié d'un soutien à l'insertion ou à l'éducation de la Fondation FDJ, avec des projets sélectionnés sur les cinq critères suivants : intérêt général et dimension ludique au service de l'égalité des chances ; innovation ou différenciation dans son domaine d'action ; objectifs d'impact social clairement identifiés ; projet reproductible sur l'ensemble du territoire national ; et inscription dans une démarche de co-construction avec la Fondation.

Près de soixante-dix associations ont été soutenues en 2020 sur des projets d'envergure locale en lançant deux appels à projets : le « Tremplin détaillants solidaires » et le « Tremplin collaborateurs solidaires ».

Au-delà de ses projets locaux, dans le cadre de son troisième appel à grands projets lancé en 2020, la Fondation a décidé de soutenir et de suivre pendant deux ans le déploiement de sept nouveaux projets sélectionnés pour leur impact potentiel, pour un montant global de 3,6 M€ :

- ◆ le projet « Accompagnement vers la lecture » de l'Afev est un programme de mentorat pour des enfants de maternelle et de cours préparatoire des quartiers populaires, en fragilité face à l'apprentissage de l'écriture et de la lecture ;
- ◆ le projet « Chacun en mouvement » d'Each one consiste à redonner vie aux projets professionnels de personnes réfugiées, avec l'aide d'étudiants et d'une pédagogie basée sur le jeu et un mode d'apprentissage ludique ;
- ◆ « Démon » de la Philharmonie de Paris est un dispositif d'éducation musicale et orchestrale à vocation sociale ;
- ◆ le développement d'un « jeu vidéo d'apprentissage adaptatif » mené par le Réseau des écoles de la 2^e chance (E2C) doit permettre aux jeunes décrocheurs de se positionner efficacement face aux défis qu'ils devront relever tout au long de leur parcours d'insertion ;
- ◆ « Télémaque Pro » : ce projet contribue à relancer l'ascenseur social en soutenant 350 jeunes de filière professionnelle ;
- ◆ le programme « L dans la Ville, du sport à l'emploi », dédié aux 1 400 jeunes filles de l'association Sport dans la Ville, vise à accompagner chacune d'entre elles dans leur épanouissement personnel et leur insertion professionnelle ;
- ◆ l'association Cartable fantastique permet de construire des modules informatiques gratuits de manière à compenser l'utilisation de l'écriture manuscrite d'enfants en situation de handicap, notamment dyspraxiques, en milieu scolaire.

Le montant global des dotations attribuées en 2020 est supérieur à 4 M€.

Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

Grâce au maillage de près 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.

Suite à l'atelier de travail mené en 2019 avec les parties prenantes du Laboratoire Sociétal sur la manière de redynamiser le dispositif « Tremplin détaillants solidaires » qui existe depuis 2013, FDJ a porté la dotation des projets parrainés par des détaillants de 2 000 à 3 000 €, et a multiplié par quatre le budget alloué à cet appel à projet.

Désormais les associations locales souhaitant déposer un projet solidaire auprès de la Fondation doivent impérativement être parrainées par un détaillant. Cette démarche favorise les échanges entre les acteurs locaux et permet ainsi de développer l'ancrage territorial du groupe FDJ via sa Fondation.

Des collaborateurs engagés

En 2020, près de six cents 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.

Compte tenu du contexte sanitaire, les possibilités d'engagement proposées par la Fondation ont été moins nombreuses comparées à 2019. Néanmoins, en période de confinement, des actions spécifiques ont été proposées aux collaborateurs : un groupe Teams a été créé pour proposer des actions solidaires d'urgence aux collaborateurs et ainsi être au plus près des besoins des associations en temps de crise. De nouvelles modalités de soutien ont été proposées (soutien scolaire et accompagnement de jeunes à distance), un appel à projets « 1 000 euros pour ma petite asso » a été proposé aux collaborateurs qui avaient la possibilité de présenter un projet d'urgence lié à la crise sanitaire.

En 2021, La Fondation d'entreprise FDJ lancera un nouvel appel à grands projets auprès d'associations emblématiques, le dernier du quinquennat. Par ailleurs, la Fondation FDJ a décidé de déployer le dispositif de mécénat de compétences au regard des résultats du pilote mené en 2019.

Une étude d'impact social de la Fondation sera également menée en 2021.

Indicateur de performance : montant des soutiens financiers accordés par La Fondation d'entreprise FDJ

2019	2020
3 228 k€	3 974 k€

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

Avec la troisième édition de son appel à projets « Performance Pour Elles » en 2020, FDJ poursuit ses engagements dans l'accompagnement du développement du sport au féminin. Le Groupe a récompensé cinq fédérations qui développent un projet de performance olympique et paralympique pour leurs adhérentes. Les cinq fédérations lauréates suivantes se répartissent la dotation de 100 000 € au total, soit 20 000 € chacune :

- ◆ la Fédération Française de Cyclisme dans le cadre d'un programme pour accélérer le développement du BMX féminin à l'horizon 2024, au niveau national et international ;

- ◆ la Fédération Française de Sports de Glace – bobsleigh dont le projet vise à soutenir le duo féminin de l'équipe de France de bobsleigh (financement du transport de leur bobsleigh pour des compétitions à l'international) ;
- ◆ la Fédération Française de Tennis de Table pour un projet de mise en place d'un dispositif de préparation mentale à destination des joueuses, avec suivi personnalisé, pour accroître leur performance ;
- ◆ la Fédération Française de Taekwondo pour améliorer l'outil d'analyse vidéo existant pour permettre une analyse plus précise des performances des concurrentes de l'équipe de France féminine ;
- ◆ la Fédération Française de Canoë-kayak pour le projet handisport féminin de paracanoë qui a pour objectif d'aider les rameuses handisports des territoires ultramarins à concourir pour la France, et accéder à l'excellence en ParaVa'a (nouvelle discipline aux Jeux Paralympiques où la France n'a pour le moment aucune athlète).

Cette initiative est développée dans le cadre du programme « Sport pour Elles » lancé par FDJ en mai 2016. Ce programme en faveur du sport au féminin repose sur quatre piliers : l'accès à la pratique sportive pour toutes, la féminisation de la gouvernance, le soutien à la performance ainsi que la médiatisation du sport féminin.

Soutien aux sportifs de haut niveau


Après vingt-huit 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. La *FDJ Sport Factory*, lancée en décembre 2019, est composée de vingt-sept athlètes « élites », dont onze femmes (soit une représentation de 44 % du programme) pratiquant une discipline individuelle dans un sport olympique ou paralympique, ainsi que d'une pépinière de trente athlètes « espoirs ».

En septembre 2020, malgré un contexte compliqué lié à la crise sanitaire actuelle, vingt-quatre athlètes ont pu se réunir pour mieux comprendre les engagements de leur partenaire, notamment via l'intervention de la Présidente directrice générale, Stéphane Pallez. Ce séminaire est un temps fort dans la vie du collectif *FDJ Sport Factory*. Les participants ont pu en effet partager leur intérêt et se projeter sur les prochaines éditions en proposant des idées de formations et d'animations.

Dans le prolongement de ses actions, le groupe FDJ devient « Partenaire Officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à compter du 1^{er} janvier 2021, il 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.

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 de FDJ Contribuer aux efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel par les divers moyens à disposition du Groupe.
Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Maintenir la contribution du Groupe à l'intérêt général.	

En 2020, FDJ a lancé la troisième édition de l'opération « Mission Patrimoine ». Dans ce cadre, le Groupe a commercialisé des jeux (un jeu de grattage et cinq tirages Loto®) dont une partie des mises est ensuite reversée à la Fondation du Patrimoine au profit de projets locaux de restauration d'édifices patrimoniaux en péril. Au titre de la troisième édition, près de 22 M€ ont été collectés au 31 décembre 2020 et une réflexion est en cours sur un complément au dispositif permettant d'atteindre cet objectif de 25 M€. Près de 60 M€ ont donc été directement collectés au profit de la Fondation du Patrimoine au cours des trois éditions.

Pour information, parmi les cinq cent neuf projets sélectionnés en 2018, 2019 et 2020 par la « Mission Patrimoine en péril », quarante-neuf sites ont d'ores et déjà été restaurés et cent cinquante et un sont en cours de restauration.

FDJ sera partie avec le ministère de la Culture et la Fondation du Patrimoine à la convention relative à ce dispositif de soutien au patrimoine français en cours de renouvellement pour une durée de quatre ans.

2.5.6.2 Dialoguer avec les parties prenantes

Les risques inhérents au secteur des jeux d'argent et de hasard associés aux activités du Groupe et les enjeux liés aux différents engagements de FDJ nécessitent une veille, un dialogue étroit et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales.

La politique RSE de FDJ est construite et animée en collaboration étroite 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 co-construction 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 »⁽¹⁾, 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.

En 2020, le Laboratoire Sociétal FDJ s'est réuni quatre fois. Cette année a été marquée par la crise sanitaire avec trois sessions qui se sont tenues en format à distance.

La dernière session du cycle 2018-19 du Laboratoire Sociétal s'est tenue en janvier 2020, traitant le jeu des mineurs sous l'angle de l'aide que peut apporter FDJ aux détaillants afin de les aider à

refuser la vente à mineurs qui peut parfois s'avérer difficile. Le témoignage de deux responsables d'agences et un atelier de co-construction ont permis de développer des idées d'amélioration : groupe de parole entre détaillants, développement de la formation, etc.

Afin de maintenir le lien avec ses différentes parties prenantes issues de la société civile, FDJ a maintenu deux autres sessions à distance :

- ◆ en juin, une session de deux heures a permis de partager l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de FDJ et le plan d'actions mis en place pour y faire face. Un tour de table des participants a également montré l'impact du confinement sur les associations ;
- ◆ en octobre, FDJ a pu partager auprès de ses parties prenantes son plan d'actions jeu responsable ainsi que le nouveau cadre de régulation. À la demande de ses parties prenantes, la seconde partie de la session était dédiée à la restitution de plusieurs études sur l'impact de la crise sanitaire dans la société française et plus précisément sur la pratique des jeux de hasard et d'argent.

Suite au 2^d confinement, FDJ a programmé une session de bilan de son cycle en décembre 2020, afin de dresser les différentes actions menées par le Laboratoire Sociétal depuis 2018.

En 2020, un Comité des Parties prenantes a été constitué afin d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs de son environnement socio-économique sur les grands enjeux de son activité, et de suivre la mise en œuvre des engagements pris à la suite de la publication de sa raison d'être.

Le Comité des Parties prenantes du groupe FDJ s'est réuni pour la première fois début décembre 2020. (voir paragraphe « Comité Parties prenantes »).

Perspectives 2021

Une nouvelle session du Laboratoire Sociétal au 1^{er} semestre 2021 aura pour objectifs de lancer un nouveau cycle de deux ans (2021-22) et de déterminer les différents sujets traités dans ce cycle.

Indicateur de performance : nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire Sociétal

Cycle 2018-2019	Cycle 2020-2021
11 OSC	12 OSC

(1) Règle de confidentialité pour protéger l'anonymat des orateurs. Les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants.



2.5.7 Territoires

FDJ s'appuie sur un réseau de près de 30 000 points de vente sur l'ensemble du territoire français pour distribuer ses produits. Le développement économique et social du Groupe est impacté par la fermeture des commerces de proximité.

La vente des jeux FDJ représente une part substantielle de l'activité des buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour

Ces actions contribuent aux ODD 8 et 11.

l'essentiel son réseau de distribution. Avec des points de vente dans plus de 11 000 communes sur tout le territoire, le Groupe dispose du premier réseau de vente de proximité en France. Il accompagne ces points de vente dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

	<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>Ambition de FDJ Contribuer à la croissance économique locale par l'emploi, les achats et une présence sur l'ensemble du territoire national.</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 11.7.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.</p> <p>Ambition de FDJ Contribuer au maintien de la présence des points de vente dynamiques dans les centres-villes déclinants et les zones urbaines sensibles.</p>
<p>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Contribuer au dynamisme économique et social des territoires.</p>	

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.

En 2020, la rémunération nette des détaillants s'élève à 772,2 M€ (contre 865 M€ en 2019).

En raison du contexte économique fragilisé, FDJ a accompagné son réseau pendant les périodes de confinement en gardant le contact avec l'ensemble des détaillants grâce à la mobilisation de la force de vente.

- ◆ Pendant la crise sanitaire, le Groupe a accompagné les détaillants dans le maintien de leur activité grâce notamment au maintien d'une relation commerciale de proximité. L'entreprise a développé un plan d'accompagnement spécifique pour la force de vente et pour le réseau afin d'apporter une aide pratique et concrète aux détaillants, aux responsables d'agences commerciales et à leurs équipes, afin de renforcer l'information du réseau sur le contexte et sur ses conséquences potentielles sur les comportements en points de vente.
- ◆ L'entreprise a mis à la disposition des détaillants un dispositif d'écoute dédié pour permettre aux ceux qui sont en détresse de pouvoir, via des entretiens téléphoniques ou

des sessions interactives animées par la Sedap, de partager leurs expériences sur leurs difficultés professionnelles et/ou personnelles (baisse de moral, stress, anxiété...) pendant cette période de crise.

- ◆ FDJ a pris des mesures afin de mettre en place une gestion des prélèvements assouplie pour les détaillants restés ouverts, adaptée à la situation de chacun.
- ◆ FDJ a utilisé tous les supports d'information et de communication à sa disposition (afficheurs de caisse, émissions télévisées, sites Internet et applications, réseaux sociaux) pour relayer l'information et les consignes sanitaires essentielles. À titre d'exemple, toutes les émissions télévisées de tirage (Loto®, My Million, Euromillions) comportent dorénavant des messages sur les gestes barrière ou les mesures de distanciation sociale.
- ◆ Durant la crise sanitaire, FDJ s'est fortement engagée auprès de ses détaillants afin de les aider à respecter les consignes sanitaires (refonte du parcours client en points de vente, partages de consignes sanitaires gouvernementales, etc.), leur fournir du gel et des masques chirurgicaux.

L'entreprise a également accompagné la relance et/ou la reprise de son activité selon trois priorités essentielles :

- ◆ soutenir le redémarrage de l'activité des points de vente et permettre aux détaillants de renouer le contact avec leurs clients joueurs ;

- ◆ apporter un soutien financier aux points de vente qui ont connu un arrêt ou une baisse d'activité importante et des difficultés de trésorerie. Pour les points de vente fermés, FDJ a reporté les échéances de prélèvements. Environ 7 000 points de vente ont bénéficié de ce dispositif lors du 1^{er} confinement et plus de 3 200 lors du 2^d confinement, ce qui constitue un effort financier très significatif de la part de FDJ. Pour tous ceux qui étaient ouverts mais qui connaissaient des difficultés financières, les agréments n'ont pas été suspendus et le recouvrement a été assoupli. En complément de ce dispositif de soutien aux points de vente, d'autres mesures sont déployées s'agissant de l'étalement de la dette ou restent encore à l'étude concernant le recours à des prêts participatifs ;
- ◆ reprendre les visites de la force commerciale en points de vente dès que cela a été possible et le maintien d'un dialogue avec le réseau de détaillants.

Pour faire face aux conséquences de la crise, FDJ a proposé à partir du 22 juin 2020 une campagne institutionnelle, en radio et en affichage, dédiée à la mise en valeur de son réseau de distribution de près de 30 000 points de vente. Le groupe FDJ rappelle avec cette campagne que son réseau de commerçants partenaires est au cœur de la vie des Français. C'est autour de cette signature, « Tous nos commerçants partenaires sont heureux de vous accueillir presque comme avant », que s'articule la campagne, qui souligne la convivialité de ces commerces du quotidien, présents partout sur le territoire.

Par ailleurs, le Groupe a maintenu 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.

En outre, l'entreprise a continué à organiser 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 mille trois cents quartiers en métropole), de manière à redynamiser les zones commerciales et de développer l'emploi.

Dans le cadre de la diversification de l'activité des points de vente et à la suite du marché remporté en 2019 avec la Confédération des buralistes auprès de la Direction générale des Finances publiques, FDJ a lancé les encaissements en espèces et en carte bancaire des trésoreries publiques, en dépit de la crise sanitaire. Ce marché concerne l'encaissement des impôts et le recouvrement des amendes et factures de services publics (crèches, cantines, hôpitaux...). Ce service est un vecteur de résilience pour les points de vente dans le contexte de crise actuel.

FDJ et la Confédération des buralistes apportent ainsi aux usagers une solution de proximité pour traiter les deux millions d'actes

annuels qui étaient auparavant encaissés dans les trésoreries et accompagnent ainsi le réseau dans la diversification des activités des points de vente.

Après le succès du déploiement progressif de ce nouveau service depuis février 2020 dans dix-neuf départements et plus de mille points de vente, il est désormais disponible chez plus de huit mille cinq cents buralistes, répartis sur l'ensemble du territoire. Ce nouveau service devrait permettre d'attirer de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires participant de la pérennisation de ces commerces.

Contribution économique et sociale

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 annuelle menée par le cabinet BIPE (Bureau d'informations et de prévisions économiques) depuis 2017. En 2020, la contribution de FDJ au PIB (Produit intérieur brut) national a ainsi été évaluée à 5,2 Mds€ et 50 800 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 20 400 dans la filière bar-tabac-presse. FDJ entend maintenir le nombre d'emplois qu'elle crée ou pérennise, grâce à son activité au-delà de 50 000.

Indicateur de performance : contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB)

2019	2020
5,7 Mds€	5,2 Mds€

Indicateur de performance : nombre d'emplois créés ou pérennisés

2019	2020
53 700	50 800

Indicateur de performance : contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière bar-tabac-presse

2019	2020
21 900	20 400

Les détaillants principalement des bar-tabac-presse, au sein du réseau de points de vente ayant été actifs au cours de l'année 2020, mobilisent 6 800 ETP, soit 20 400 collaborateurs liés à l'activité FDJ.

Empreinte économique locale des achats (voir paragraphe « Achats responsables »)

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 2020, FDJ a réalisé 87 % de ses achats soit près de 426,2 M€ en France (les achats hors de France sont essentiellement des achats sous contrainte).

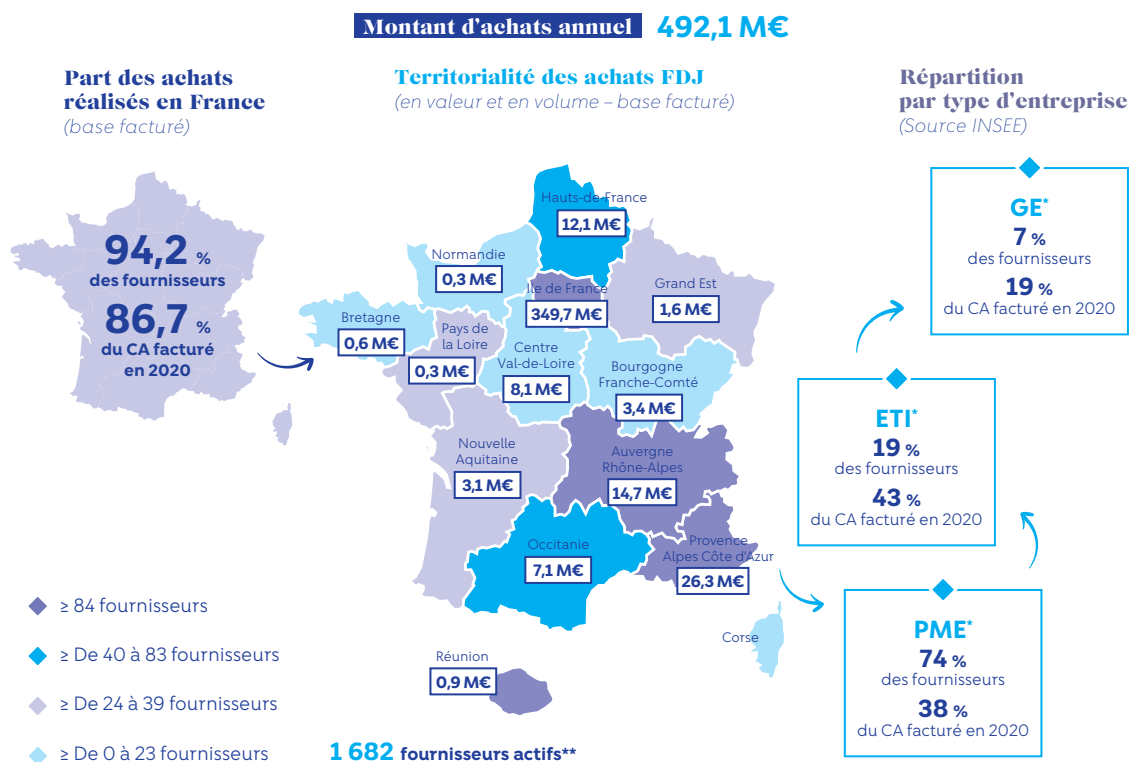
Indicateur de performance : part des achats en valeur réalisés auprès de fournisseurs implantés en France

	2019	2020
FDJ	87 %	87 %
FDP	100 %	98 %
FGS France	95 %	73 %

En 2020, la part des achats de FDJ réalisés sur le territoire français s'élève à près de 87 % soit près de 426,2 M€ (contre 423 M€ en 2019). 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.

Indicateur de performance : part des achats en valeur réalisés auprès des PME et ETI (parmi les achats en France)

	2019	2020
FDJ	83 %	61 %
FDP	70 %	70 %
FGS France	96 %	92 %





* 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 2020

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 la biodiversité 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 de FDJ</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 de FDJ S'approvisionner à 100 % en papier issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC® et contribuer à préserver la biodiversité dans les forêts françaises en finançant les projets de conservation et de restauration des arbres-habitats des espèces rares et menacées.</p>
<p>Objectif du groupe FDJ à horizon 2025 Limiter l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement.</p>	

2.5.8.1 Lutter contre le changement climatique

Face à l'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique, le groupe FDJ s'est engagé, depuis plus de dix ans, à réduire les impacts environnementaux directs et indirects engendrés par ses activités.

Mesurer les émissions de gaz à effet de serre du Groupe

Les mesures de gaz à effet de serre entre 2007 et 2017 ont mis en exergue que les émissions de CO₂ du Groupe durant cette décennie, ont été réduites de 8 % grâce aux différentes actions menées, alors que le Taux de Croissance Annuel Moyen des mises a été de près de 5 % sur la même période.

Cette démarche ambitieuse de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe a été initiée sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente soit 100 % de son activité). Ces actions incluent notamment le passage à l'électricité à 100 % d'origine renouvelable, la réduction du nombre de véhicules commerciaux et la limitation de leurs émissions de GES, la réutilisation de la chaleur émise par le « data center » pour chauffer les locaux. En 2020 une nouvelle

analyse de cycle de vie des supports de jeux a permis de définir de nouveaux plans d'action de réduction de GES sur les tickets de grattage et de mesurer aussi leurs impacts sur la biodiversité.

Avant 2017, la réalisation du bilan carbone se faisait tous les trois ans, depuis cette date l'entreprise s'est engagée dans l'initiative Science Based Targets (SBT). Pour répondre aux exigences de ce programme, une mesure annuelle est devenue impérative. SBT est une initiative, lancée en 2015 à la suite de la Cop 21, qui propose aux entreprises une voie clairement définie, basée sur des objectifs scientifiques, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, conformément aux objectifs de l'accord de Paris.

La mesure des émissions de gaz à effet de serre correspond à deux périmètres distincts : un périmètre de responsabilité directe de l'entreprise (scopes 1 et 2 : consommation énergétique des bâtiments et déplacements des véhicules de la flotte du Groupe) et un champ de responsabilité indirecte (scope 3 : achats des biens et services, amortissements, fret, immobilisations et parc informatique, déplacements des collaborateurs (professionnels et domicile-travail) et déchets).

Les émissions de GES du Groupe sont valorisées selon la méthodologie GHG Protocol ⁽¹⁾, unité de mesure retenue par Science Based Targets (SBT) pour définir les objectifs de réduction développés dans le paragraphe suivant.

(1) 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.

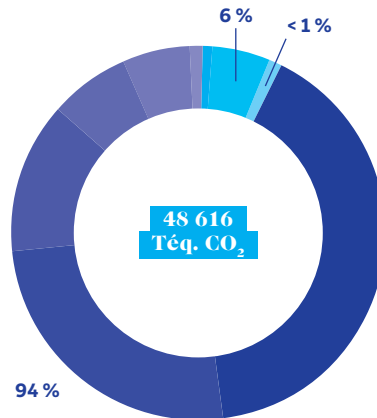
RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG (GREENHOUSE GAZ) PROTOCOL EN 2019

Scope 1 (émissions directes)

- ◆ Climatisation 1 %
- ◆ Déplacement flotte de véhicules du Groupe 5 %

Scope 2 (émissions directes)

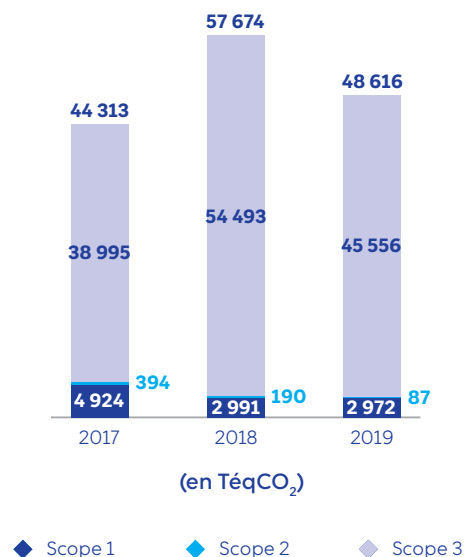
- ◆ Consommation énergétique des bâtiments (électricité, gaz...)



Scope 3 (émissions indirectes)

- ◆ Achats biens et services 41 %
- ◆ Publicité 26 %
- ◆ Déplacements professionnels et domicile-travail 13 %
- ◆ Immobilisations 7 %
- ◆ Fret 6 %
- ◆ Déchets 1 %

INDICATEUR DE PERFORMANCE : ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS GES DU GROUPE FDJ ENTRE 2017 ET 2019 SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL



En 2019, le Groupe a émis 48 616 t_{éq}CO₂ sur l'ensemble des scopes (selon la méthodologie GHG Protocol) soit une réduction de 16 % par rapport aux émissions en 2018 et une augmentation de 10 % par rapport à 2017.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Pour lutter contre le réchauffement climatique et préserver l'environnement, selon les critères établis par SBT, le groupe FDJ a renforcé son ambition en définissant, une nouvelle politique environnementale et en se fixant un nouveau cap de réduction des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025 : 20 % ses émissions de GES entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité.

Les objectifs fixés par le Groupe couvrent les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre des scope 1, 2 et 3. Les principaux postes d'émissions du scope 3 couverts par les objectifs de réduction carbone sont les achats, la publicité et les déplacements.

En 2019, cette trajectoire a été approuvée par l'initiative internationale SBT. Quatre objectifs de réduction des émissions de GES ont été spécifiquement validés par SBT et font l'objet d'une évaluation dans le cadre du bilan carbone annuel.

1- Réduire de 20 % les émissions de GES (scopes 1 & 2)

L'objectif fixé de réduction des émissions de 20 % est, à date, largement dépassé. Les émissions des scopes 1 et 2 ont baissé de 40 % entre 2017 et 2019 grâce à la réduction des consommations énergétiques (électricité et gaz), ainsi qu'à l'approvisionnement des bâtiments en énergie renouvelable.

En 2020, pour maintenir cette dynamique de réduction de ses émissions, le parc automobile des véhicules de fonction est progressivement électrifié. Fin octobre 2020, la flotte comprenait 29 % de véhicules hybrides rechargeables et 3 % de véhicules électriques. De plus, FDJ incite ses collaborateurs à privilégier les mobilités alternatives à la voiture individuelle tel que le vélo, le train...

2- S'approvisionner à 100 % en énergie renouvelable

Depuis 2020, l'électricité des sites FDJ et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP est garantie à 100 % d'origine renouvelable correspondant à un taux de 95 % au niveau Groupe. Le Groupe s'est fixé un objectif d'élargir cette action à toutes les autres filiales d'ici 2025.

3- Réduire de 15 % les émissions de GES (scope 3, hors fournisseurs)

Parmi les postes d'émissions indirectes, les actions de réduction les plus significatives concernent les déplacements domicile-travail et les déplacements professionnels. En 2019, les émissions liées aux déplacements professionnels (hors véhicules de l'entreprise) et aux déplacements domicile-travail ont augmenté de 8 % par rapport à 2017, proportionnellement à l'augmentation du nombre de collaborateurs.

Afin de réduire ces émissions, FDJ met en place une série d'actions pour favoriser les déplacements moins émetteurs, tant sur les déplacements professionnels (réduire le nombre de déplacements, privilégier les vidéoconférences et les déplacements en train) que sur les déplacements personnels des collaborateurs (renforcement du dispositif de télétravail, promotion de l'usage du vélo à la place de la voiture individuelle, etc.).

4- Engager 65 % des fournisseurs du Groupe dans une réduction ambitieuse de leurs émissions de GES

FDJ vise à engager 65 % de ses fournisseurs les plus importants en termes d'émissions carbone dans la démarche de réduction des émissions carbone, approuvée par SBT, à horizon 2024. À date, une première série de fournisseurs a d'ores et déjà rejoint la démarche. Trois familles d'achats sont concernées par cette démarche : publicité, supports de jeux et prestations intellectuelles et informatiques.

Mettre en place une démarche de numérique responsable (Green IT)

Le numérique responsable s'intègre pleinement dans la démarche de réduction des émissions carbone du Groupe et plus largement dans sa politique environnementale.

En 2019, FDJ a évalué l'impact de ses équipements informatiques sur l'environnement grâce à l'étude We Green IT ⁽¹⁾, en partenariat avec WWF France. Cette étude a permis de :

- ◆ quantifier l'empreinte environnementale des systèmes d'information de FDJ ;
- ◆ évaluer la maturité de l'entreprise au regard des bonnes pratiques « Green IT ».

En 2019, l'empreinte environnementale globale du numérique ⁽²⁾ de FDJ représentait 2 300 téqCO₂ soit environ 4 % du bilan carbone du Groupe.

Dans ce cadre, deux domaines ont été identifiés comme prioritaires en raison de leur fort impact sur l'environnement : le data center (21 % de l'impact carbone du numérique FDJ) et l'environnement utilisateurs (équipements informatiques des collaborateurs, 17 % de l'impact carbone du numérique FDJ).

L'étude a mis en exergue qu'un certain nombre d'actions ont déjà été mises en œuvre sur ces sept thématiques :

- ◆ l'architecture et l'agencement des salles du data center ont été optimisés afin d'améliorer l'efficacité énergétique ;
- ◆ la réutilisation de l'énergie thermique produite par le data center a permis de chauffer les bureaux en adaptant l'architecture physique des serveurs à leur usage ;
- ◆ tous les ordinateurs achetés sont labellisés « TCO certified ⁽³⁾ » ;
- ◆ le papier administratif est 100 % recyclé, labellisé FSC® (Forest Stewardship Council®) ⁽⁴⁾ et EU Ecolabel ⁽⁵⁾ ;
- ◆ la durée de vie des équipements a été allongée en réaffectant le matériel en interne pour les PC et smartphones professionnels et en réparant les équipements ;
- ◆ l'efficacité énergétique des équipements a été améliorée avec la mise en veille automatique des imprimantes et des écrans la nuit ;
- ◆ la possibilité a été offerte aux collaborateurs de mutualiser les smartphones professionnels et personnels afin d'avoir un seul téléphone et donc de diminuer le nombre d'appareils.

L'étude a également identifié des pistes d'amélioration pour poursuivre la démarche de numérique responsable de l'entreprise qui ont conduit FDJ à mettre en œuvre de nouvelles mesures dès 2020.

- ◆ Actions mises en œuvre en 2020 concernant le data center :
 - ◆ 100 % des salles du data center principal ont été agencées de manière à éviter la perte d'énergie et à améliorer l'efficacité énergétique (confinement de baies serveurs, séparation des allées chaudes et des allées froides),
 - ◆ 93 % des serveurs du data center sont virtualisés (contre 89 % en 2019). Les serveurs physiques sont remplacés par des serveurs virtuels permettant d'absorber la forte augmentation de l'activité tout en réduisant l'impact sur la consommation énergétique et en diminuant le nombre d'équipements informatiques,
 - ◆ la température de fonctionnement des serveurs a été augmentée à 20 °C (contre 19 °C en 2019). Cette augmentation de la température réduit la consommation électrique globale du data center et donc l'empreinte carbone. L'objectif à horizon 2025 est d'augmenter la température de fonctionnement jusqu'à 24 °C. Selon l'étude We Green IT, cette augmentation de température permettrait alors une réduction de 4 % de consommation électrique totale du data center.

(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) Data center, serveurs, les postes de travail, logiciels, téléphonie, imprimantes, flux déchets (hors achats de service dont licences logiciels).

(3) Certification internationale de durabilité pour les produits informatiques. Les critères de la certification sont définis pour soutenir la responsabilité sociale et environnementale tout au long du cycle de vie des produits IT. Les critères répondent aux exigences de la norme ISO 14024 « Labels et déclarations environnementaux - Délivrance du label environnemental de type I - Principes et procédures ».

(4) Label international qui certifie la gestion forestière et la chaîne de production et de contrôle du bois. Il se rapporte à différents stades de la production et le progrès ultérieur de produits forestiers à travers la chaîne de valeur. Le label garantit que les matériaux et produits labellisés FSC proviennent de forêts gérées de façon responsable.

(5) Écolabel européen créé en 1992 par la Commission européenne pour permettre aux consommateurs d'identifier les produits les plus respectueux de l'environnement tout au long de leur cycle de vie. Il permet d'encourager la production et la consommation durable des produits, ainsi que la fourniture et l'utilisation durable des services.

◆ Actions mises en œuvre en 2020 concernant l'environnement utilisateurs :

- ◆ la durée de vie des postes de travail fixes ⁽¹⁾ de FDJ est passée de 5 (en 2019) à 5,3 ans en 2020,
- ◆ le reconditionnement et le réemploi des postes de travail sont privilégiés afin de réduire leur impact carbone : la part des postes de travail portables neufs représente 28 % du parc total de FDJ en 2020 contre 37 % en 2019. De plus, FDJ a donné près d'une centaine de postes de travail à des associations (soit 3,3 % du parc total) en 2020.

Compenser les émissions résiduelles

Au-delà des différents plans d'actions mis en œuvre par FDJ, en s'appuyant sur le principe de séquençement « éviter – réduire – compenser », la compensation est une voie complémentaire à mettre en œuvre. À cette fin, FDJ finance des projets sur cinq ans pour compenser les émissions résiduelles.

En effet la compensation carbone peut participer à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone mondiale à horizon 2050, nécessaire pour limiter le réchauffement climatique à 2 °C maximum à horizon 2100, en permettant de financer des projets qui renforcent les puits de carbone naturels (forêts, sols, océans...) dans le monde.

Le groupe FDJ a atteint l'objectif de neutralité carbone sur les trois scopes depuis 2019 en compensant les émissions qui n'ont pu être évitées par deux projets certifiés Verified Carbon Standard ⁽²⁾ pour leur fiabilité et leur reconnaissance internationale par l'ONU :

- ◆ préservation de la forêt Floresta de Portel située 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 qui permette à la forêt de se régénérer naturellement et de protéger la biodiversité. Ce projet permet également de développer des activités génératrices de revenus équitables et durables, grâce à l'agroforesterie et à une gestion du territoire sous la forme d'une réserve de conservation forestière.

- ◆ programme « Gandhi » pour développer l'énergie éolienne en Inde.

Le programme Gandhi consiste à développer l'énergie propre et renouvelable en Inde (notamment à Porbandar), où 56 % de la demande énergétique sont couverts par le charbon, et à construire un réseau électrique plus stable et plus accessible pour les populations (un habitant sur quatre 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.

S'aligner avec les recommandations de la Task force on climate-related financial disclosure (TCFD)

Le groupe FDJ a initié, en 2020, une démarche d'identification et d'analyse des risques et opportunités financiers liés au climat. Un état des lieux des pratiques existantes du Groupe au regard des recommandations de la TCFD a été réalisé. Cette démarche se poursuivra et sera approfondie en 2021.

Ce chapitre est structuré selon les quatre piliers de la TCFD (gouvernance, stratégie, gestion du risque, indicateurs et objectifs) et renvoie aux autres parties de la DPEF ou du Document d'Enregistrement Universel (DEU) pour plus de détails.

Gouvernance

Les instances de gouvernance du groupe FDJ prennent en compte les enjeux de la responsabilité sociétale de l'entreprise :

- ◆ **Responsabilités des membres du conseil d'administration (voir paragraphe « Gouvernance »)** le Comité RSE et jeu responsable du conseil d'administration examine la politique RSE de FDJ dans son ensemble y compris sa politique environnementale et les actions mises en œuvre au regard des risques et opportunités liés au changement climatique et rend compte de ses travaux au Conseil.

Le groupe FDJ a ainsi présenté en novembre 2020 au Comité, qui en a ensuite rendu compte au conseil, les résultats de son bilan carbone 2019, les objectifs de réduction des émissions carbone et les plans d'actions associés.

Le Comité RSE et Jeu responsable valide la part de la rémunération variable des mandataires sociaux liée aux enjeux RSE. Cette évaluation se fonde sur l'évolution de la notation extra-financière Vigeo qui couvre la thématique environnementale et la gestion des risques et opportunités liés au climat.

- ◆ **Responsabilité des directions** : plusieurs directions du Groupe sont activement impliquées dans la gestion des risques et des opportunités liés au climat :

- ◆ la direction RSE est chargée de piloter, de définir et de mettre en œuvre les actions RSE dans l'ensemble du Groupe, en particulier en matière de lutte contre le changement climatique. En 2020, elle a notamment réalisé la mise à jour de l'analyse de risques RSE parmi lesquels figurent les risques climatiques et pilote l'évaluation des actions de l'entreprise au regard des recommandations de la TCFD,

- ◆ la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, est en charge de :

- ◆ d'identifier, hiérarchiser et traiter les risques de toutes natures (stratégiques, opérationnels, non-conformité, externes) pouvant menacer, à court ou moyen terme, la réalisation des activités ou la pérennité du Groupe,
- ◆ de recenser et d'évaluer régulièrement les dispositifs de contrôle interne, et de proposer des axes d'amélioration permettant la meilleure maîtrise de ces risques identifiés.

Ces travaux sont réalisés en lien étroit avec la Direction RSE concernant la gestion des risques climatiques ;

- ◆ le département Immobilier et Environnements de travail est en charge de définir la stratégie pour réduire les consommations énergétiques des bâtiments du groupe FDJ en France, de déployer les actions et de suivre/garantir l'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables. Ces dernières jouent un rôle majeur dans la stratégie de réduction de l'empreinte carbone du Groupe (scopes 1 et 2). En 2021, la direction Immobilier et Environnements de travail sera impliquée dans les prochaines réflexions sur les risques physiques liés au changement climatique, en particulier sur le patrimoine immobilier du Groupe,

- ◆ la direction Marketing, la direction des Opérations Commerciales et la direction des Achats contribuent également avec la Direction RSE aux actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe (scope 3), s'agissant des supports de jeux.

(1) Les postes fixes représentent 12 % et les postes portables, 88 % du parc total des postes de travail FDJ en 2020.

(2) VCS est une norme internationale qui s'applique aux projets de réduction d'émissions et d'absorption de GES. VCS est basée sur les obligations définies par les normes ISO 14064-2, ISO 14064-3 et ISO 14065 concernant la réduction des GES.

Stratégie

Compte tenu de son activité, FDJ est exposée à un certain nombre de risques et opportunités liés au changement climatique, qu'il s'agisse de risques de transition ou de risques physiques.

L'identification et l'évaluation des risques liés au changement climatique ont été réalisées dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques RSE, lui-même articulé avec l'exercice de cartographie annuel des risques Groupe.

Pour atténuer l'impact potentiel ou éviter les risques liés aux changements climatiques, FDJ a mis en place des actions de maîtrise des risques, qui sont présentées dans ce chapitre et synthétisées dans le tableau ci-dessous. Ce chapitre présente également une liste des opportunités identifiées liées au changement climatique. Dans le cadre de la démarche d'alignement avec la TCFD, une analyse plus approfondie des risques et opportunités liés au changement climatique sera réalisée à partir de 2021.

Risques de transition

Risques	Principaux enjeux	Réalisations du groupe FDJ
Évolutions légales et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Neutralité carbone de l'Europe à horizon 2050 ◆ Stratégie nationale bas carbone et engagement de neutralité carbone à horizon 2050 ◆ Directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments ◆ Loi relative à la Transition énergétique pour la croissance verte qui fixe plusieurs objectifs ambitieux pour le secteur du bâtiment avec l'atteinte du niveau basse consommation d'énergie à horizon 2050 ◆ Décret tertiaire qui impose une réduction des consommations énergétiques pour les bâtiments à usage tertiaire à l'horizon 2050 ◆ Taxonomie verte de la Commission européenne 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ FDJ est neutre en carbone sur les trois scopes d'émissions de gaz à effet de serre depuis 2019, grâce à la mise en place d'une compensation des émissions qui n'ont pas pu être évitées. ◆ FDJ s'est doté d'objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2025 (objectif SBT). ◆ FDJ travaille à son alignement avec le Décret Tertiaire (définition du périmètre et des années de référence à prendre en compte, formation interne...). La 1^{re} déclaration de conformité sera réalisée en septembre 2021.
Risques technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Énergies renouvelables ◆ Mobilité douce et transports alternatifs ◆ Efficacité énergétique des bâtiments et des data centers 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Depuis 2020, l'électricité de tous les sites du groupe FDJ en France et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP est garantie 100 % d'origine renouvelable. ◆ FDJ a déployé une politique favorisant la mobilité douce pour les déplacements de ses salariés (parking à vélo intérieur avec outils à disposition : pompe électrique, vestiaires, chargeurs électriques). ◆ FDJ s'est doté d'un Contrat de performance énergétique (CPE) mis en place au siège du Groupe ; les négociations sont en cours pour élargir le périmètre des CPE sur tous les sites du Groupe en 2021. ◆ FDJ a initié une démarche de numérique responsable en 2019 et présente un premier bilan dans la DPEF.
Marché	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès finance verte ◆ Attentes des investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Depuis 10 ans FDJ investit une partie des placements en OPCVM (Organisme de placement collectif en valeurs immobilières) dans des fonds d'investissement socialement responsables.
Réputation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Attentes des régulateurs ◆ Relation fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ FDJ a développé une politique numérique responsable, en application notamment du Cahier des Charges fixé par l'État dans le cadre des droits exclusifs confiés au groupe FDJ. ◆ FDJ a intégré les achats responsables (impact environnemental des fournisseurs) dans ses procédures d'achats. FDJ a pour objectif d'engager 65 % (en émissions GES liées aux achats) de ses fournisseurs dans la démarche SBT à horizon 2024.

Risques physiques

Risques	Principaux enjeux	Réalisations du groupe FDJ
Chroniques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Températures, précipitations, canicule, stress hydrique, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ FDJ n'a pas identifié ce risque comme significatif par le passé et réalisera une analyse plus approfondie des risques physiques en 2021.
Aigus	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inondations, tempêtes, incendies, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ FDJ dispose d'un Plan de continuité d'activité qui englobe ces scénarios de risque avec des plans de réponse spécifiques. ◆ FDJ aide financièrement les détaillants en difficulté dans les zones à risques. Le groupe FDJ a réalisé un don de 20 000 € au Secours populaire français en octobre 2020 à la suite des intempéries causées par la tempête « Alex » dans les Alpes-Maritimes.

FDJ s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces objectifs ont été approuvés par l'initiative internationale, Science Based Targets, (SBT) comme étant compatibles avec un scénario de maintien du réchauffement climatique en dessous de 2 °C maximum, et cohérent avec l'Accord de Paris.

Pour mémoire, la stratégie FDJ sur la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre se décline en quatre points (voir paragraphe « Réduire les émissions de gaz à effet de serre »).

Gestion du risque

La fonction Risk Management Groupe (« Enterprise Risk Management » ou « ERM »), hébergée au sein de la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité, Éthique, couvre les risques de toutes natures auxquels le Groupe peut être confronté (stratégique, opérationnel, non-conformité, externe). Le dispositif de Risk Management contribue à adopter une approche cohérente et structurée pour les différentes étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques au sein du groupe FDJ, et accompagne les métiers qui souhaitent réaliser une analyse de risques.

En 2020, la Direction RSE a réalisé en étroite collaboration avec l'entité Risk Management une mise à jour de la cartographie des risques RSE conduisant à actualiser l'univers de risques RSE (voir paragraphe « S'aligner avec les recommandations de la TCFD – Stratégie »).

Indicateurs et objectifs

FDJ suit et publie annuellement des indicateurs environnementaux liés à la consommation énergétique, à la consommation d'eau et à la production de déchets liés à ses activités. L'évolution de ces indicateurs, de même que leur périmètre sont mentionnés en annexe de la présente DPEF. L'activité du Groupe n'entraîne pas d'impact significatif sur les sujets de l'eau et des déchets.

Les émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1, 2 et 3 sont évaluées annuellement selon la méthodologie Bilan Carbone™ de l'Ademe ainsi que la méthodologie établie par le GHG Protocol (voir paragraphe « Réduire les émissions de gaz à effet de serre »).

Perspective

Dans le cadre des recommandations de la TCFD, FDJ continuera à suivre en 2021 cette analyse de risques et opportunités liés au changement climatique.

2.5.8.2 Agir pour préserver la biodiversité

Au-delà des actions prouvant son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, le groupe FDJ agit depuis plusieurs années en faveur de la biodiversité pour limiter l'impact des supports de jeux sur la biodiversité forestière.

- ◆ 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 des zones humides.

Indicateur de performance : part des supports de jeux imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®

	2019	2020
Groupe FDJ	100 %	100 %

Sensibiliser à la préservation de l'environnement et de la biodiversité

FDJ s'attache à sensibiliser ses joueurs, détaillants et collaborateurs à réduire leur impact sur l'environnement 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), les collaborateurs FDJ ont été formés à la démarche environnementale de FDJ.

- ◆ En complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ finance depuis 2019 un projet (sur dix ans) de « Services Écosystémiques FSC Biodiversité » pour préserver la biodiversité en France. Ce projet innovant a pour objectif de conserver et restaurer des milieux forestiers français (Saint-Sylvestre, en Haute Vienne) pour protéger des espèces rares et menacées. Certaines espèces, notamment des chauves-souris et des 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 forestière FSC® et les outils utilisés pour ce projet ont été développés avec WWF France et des experts naturalistes.
- ◆ En 2020, FDJ a poursuivi son engagement pour la préservation de la biodiversité en France en finançant le projet de conservation des écosystèmes au sein du parc naturel en Périgord Limousin, de manière à protéger les espèces menacées inscrites sur la liste rouge de l'IUCN.
- ◆ FDJ a mis en place sur ses sites en 2019 une initiative « Zéro Plastique » pour contribuer à la réduction de l'impact environnemental du plastique. Les gobelets jetables ont été remplacés par des gobelets réutilisables et des bouteilles thermos ont été distribuées à chaque collaborateur du Groupe pour remplacer les bouteilles d'eau en plastique. En 2020, cette initiative a permis d'éviter 509 490 gobelets jetables et 40 000 bouteilles en plastique et d'économiser 8 050 kgeqCO₂ et 42 773 litres d'eau.
- ◆ En 2020, FDJ a réalisé une deuxième Analyse de cycle de vie (ACV)⁽²⁾ de ses supports de jeux, avec pour objectif de quantifier l'impact des supports de jeux sur l'environnement et la biodiversité, et d'élaborer une feuille de route d'écoconception avec des solutions pratiques à mettre en place. Cette étude a confirmé que l'impact majeur sur l'environnement se situe au niveau de la fabrication du papier et de l'impression des tickets de grattage. Concernant la biodiversité, 98 % des impacts proviennent de l'exploitation forestière. L'empreinte biodiversité des supports de jeux a été mesurée grâce à l'outil, Global Biodiversity Score (GBS)⁽³⁾, développé par CDC Biodiversité (Caisse des dépôts et consignations). À la suite de l'ACV, le groupe FDJ a initié une feuille de route qui sera précisée et mise en œuvre à partir de 2021. FDJ a également initié un projet, en collaboration avec FSC France, WWF France et CDC Biodiversité, pour intégrer les exigences du label FSC dans l'outil GBS, afin de valoriser son impact positif sur la biodiversité.

FDJ participe également à la « Semaine Européenne du Développement Durable » dont le thème choisi en 2020 était le lien entre la biodiversité et le plastique. Des conférences ont été organisées pour sensibiliser les collaborateurs aux impacts des déchets plastiques sur la biodiversité et également aux projets que FDJ met en place pour préserver la biodiversité en France et dans le monde.

Les collaborateurs FDJ, très engagés dans la préservation de l'environnement, ont créé une association « Mon petit geste pour la planète » pour partager des bonnes pratiques écoresponsables du quotidien.

(1) Union internationale pour la conservation de la nature.

(2) La première analyse de cycle de vie des supports de jeux a été réalisée en 2009 et elle tenait compte de l'impact de FDJ sur l'environnement uniquement et non pas sur la biodiversité.

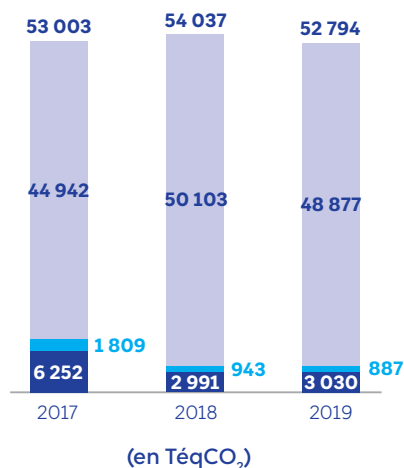
(3) Global Biodiversity Score (GBS) est un outil créé par CDC Biodiversité en mai 2020 pour permettre aux entreprises et institutions financières de mesurer leur empreinte biodiversité.

2.5.9 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

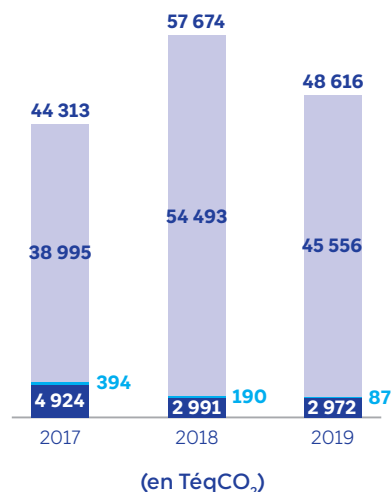
Le tableau ci-dessous présente des indicateurs complémentaires à ceux associés aux risques de la déclaration de performance extra-financière. Il constitue également un socle de suivi nécessaire au pilotage de la RSE.

Périmètre	2018	2019
Émissions de gaz à effet de serre	57 674	48 616

BILAN CARBONE™ (ADEME)



BILAN CARBONE (GHG PROTOCOL)



◆ Scope 1 ◆ Scope 2 ◆ Scope 3 ◆ Scope 1 ◆ Scope 2 ◆ Scope 3

Pour mémoire, les émissions de GES étaient mesurées uniquement selon la méthodologie Bilan Carbone™ de l'Ademe jusqu'à 2017. Depuis cette date, la mesure GHG Protocol est la méthodologie retenue pour être en conformité avec les objectifs SBT. Les principales différences entre la mesure GHG Protocol et la méthodologie Bilan Carbone™ (Ademe), concernent la mesure des « immobilisations »⁽¹⁾ et de l'énergie renouvelable⁽²⁾.

	Périmètre	2019	2020
Consommation de fioul au cours de l'exercice	Groupe	0 litre	0 litre
La consommation de fioul est liée aux groupes électrogènes			
Consommation de gaz au cours de l'exercice	Agences FDP et site de Saint-Mard	298 646 kWh	1 340 022 kWh
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	19 263 930 kWh	19 574 467 kWh
Consommation d'eau au cours de l'exercice	Sites de Vitrolles, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	12 471 m ³	20 969 m ³
Consommation d'énergie renouvelable	Groupe	100 %	100 %
Part de déchets recyclés	Sites de Vitrolles, de Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau) et Paris Nord (Villepinte, Saint-Mard, Saint-Witz)	55 %	40 %

Une grande partie des DIB (déchets industriels banals) n'est pas comptabilisée dans les déchets recyclés. Elle est traitée en vue d'une valorisation énergétique pour produire de l'électricité ou alimenter un réseau de chaleur pour des foyers.

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, la prévention et l'analyse des risques, auprès de ses managers, collaborateurs, prestataires, 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 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 suivis de progrès, 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 groupes de participation, de télétravail et CSE qui s'inscrivent dans une démarche vertueuse de développement du Mieux Vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique et dans la démarche de RSE.

(1) 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.

(2) La méthodologie GHG Protocol (approche « market based ») comptabilise les émissions évitées par l'achat d'énergies renouvelables contrairement à la méthodologie de l'Ademe.

	Périmètre	2019	2020
Taux d'absentéisme	FDJ	3,33	2,84
	FDP	4,82	3,74
	FDI	0,29	0,72
	FDM	4,07	3,55
	Pacifique des Jeux	1,35	1,82
	FGS France	1,49	1,14
	FGS Canada	NA	0
	FDJD	1,17	0,63
	FGS UK	2,00	1,71
	Sporting Group	ND	0,55
Taux de fréquence des accidents du travail	FDJ	4,33 ⁽¹⁾	1,84
	FDP	7,69	1,37
	FDI	0	0
	FDM	0	0
	Pacifique des Jeux	0	0
	FGS France	0	0
	FGS Canada	NA	0
	FDJD	0	0
	FGS UK	0	0
	Sporting Group	ND	0
Taux de gravité des accidents du travail	FDJ	0,06 ⁽¹⁾	0,03
	FDP	0,29	0,02
	FDI	0	0
	FDM	0	0
	Pacifique des Jeux	0	0
	FGS France	0	0
	FGS Canada	NA	0
	FDJD	0	0
	FGS UK	0	0
	Sporting Group	ND	0
Nombre d'accidents mortels	FDJ	0	0
Salaire moyen des collaborateurs	FDJ	4,32 k€	4,39 k€
	Groupe	4,32 k€	4,21 k€
Salaire médian de collaborateurs	FDJ	3,90 k€	4,02 k€
	Groupe	3,63 k€	3,73 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	20,4 %	31,6 %
Les conditions particulières relatives à l'année 2020, se sont traduites par des montants d'investissements particulièrement élevés sur des supports d'investissement socialement responsable (ISR) d'où ce résultat très supérieur au plancher de 20 % fixé pour l'année 2020.			
Taux d'assiduité au conseil d'administration	FDJ	90,4 % ⁽²⁾	92 %
Part des femmes au conseil d'administration	FDJ	40 % ⁽³⁾	50 %
Actionnariat salarié	Groupe FDJ	4,4 % ⁽⁴⁾	3,9 %

(1) Modification de la donnée 2019 suite à une requalification d'accidents de trajets en accidents de travail.

(2) Le taux d'assiduité 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 calculée 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 2020

À l'assemblée générale de la société 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 et accrédité par le Cofrac (accréditation Cofrac Inspection n° 3-1060 dont la portée est 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 2020 (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 OTI

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. 225-105 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. 225-1 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. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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^e 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 Française des Jeux et la société Française de Patrimoine et couvrent environ 80 % 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 2020 et début-février 2021 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions des ressources humaines, de la conformité et gestion des risques, de la santé et sécurité, de l'environnement et des achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 12 février 2021

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 ;
- ◆ Montant et pourcentage du budget global d'achats d'espaces télévisés consacré aux communications sur le jeu responsable ;
- ◆ Part des Playscan™ rouge/jaune/vert ;
- ◆ Sommes reversées dans le cadre des partenariats jeu responsable ;
- ◆ Nombre de participants réunis pour les ateliers proposés aux grands gagnants ;
- ◆ Pourcentage des détaillants ayant une bonne connaissance du plan de lutte anti-blanchiment mis en place par l'entreprise ;
- ◆ Nombre de déclarations de soupçons à TRACFIN ;
- ◆ Taux d'impayés des paiements CB à distance ;
- ◆ Nombre de collaborateurs sensibilisés au RGPD ainsi qu'à l'éthique et à l'anticorruption ;
- ◆ Taux d'impôts du groupe FDJ ;
- ◆ Nombre d'alertes d'atypismes forts transmises à la Plateforme nationale ;
- ◆ Le délai de paiement moyen ;
- ◆ Montant et pourcentage des achats en valeur réalisés en France ;
- ◆ Montant et pourcentage des achats réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) ;
- ◆ Montant des achats réalisés auprès d'établissements et service d'aide par le travail (ESAT) ;
- ◆ Nombre de fournisseurs évalués en 2020 ;
- ◆ Pourcentage de la masse salariale de FDJ SA consacré à la formation ;
- ◆ Nombre et pourcentage des collaborateurs ayant fait l'objet d'une mobilité au sein du Groupe ;
- ◆ Nombre total d'heures de formation de FDJ SA ;
- ◆ Part des collaborateurs FDJ SA ayant reçu une formation dans l'année ;
- ◆ Nombre d'accords signés au sein de FDJ (évolution 2019/2020) ;
- ◆ Pourcentage des femmes, et des managers femmes, au sein de FDJ SA et du groupe FDJ ;
- ◆ Score sur l'index « égalité femmes-hommes » (FDJ SA, FDP et FGS France) ;
- ◆ Taux handicap du groupe FDJ SA ;
- ◆ Nombre et part des alternants au sein de FDJ SA et du groupe FDJ ;
- ◆ Taux d'absentéisme FDJ SA ;
- ◆ Salaire moyen et médian des collaborateurs FDJ SA et du groupe FDJ ;
- ◆ Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe ;
- ◆ Nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire sociétal ;
- ◆ Nombre d'associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ ;
- ◆ Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation d'entreprise FDJ ;
- ◆ Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- ◆ Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- ◆ Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière bar-tabac-presse ;
- ◆ Total des émissions GES et pourcentage de réduction des émissions GES ;
- ◆ Pourcentage des supports de jeux imprimés sur du papier certifié FSC ;
- ◆ 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 ;
- ◆ Consommation d'énergie renouvelable ;
- ◆ Part des déchets recyclés.

Informations qualitatives (actions et résultats)

- ◆ Visite-mystère « *testing* mineurs » ;
- ◆ Affiche d'interdiction du jeu des mineurs : nouvelle couleur (orange) déployée dans le réseau de points de vente ;
- ◆ Élargissement du périmètre de joueurs dont l'activité de jeu présente des risques & abaissement du plafond de mise quotidienne à 140 € par jour ;
- ◆ Ateliers proposées aux gagnants sur différentes thématiques ;
- ◆ Projet d'« Entraide-auto-support » piloté par la Sedap ;
- ◆ Renforcement du plan d'actions pour lutter contre la fraude ;
- ◆ Renforcement de la mobilisation de la force de vente sur les sujets de lutte contre le blanchiment via le réseau de référents « antiblanchiment » ;
- ◆ Baromètre et auto-évaluation sur la lutte antiblanchiment dans le magazine Profession Jeux ;
- ◆ Renforcement des mesures d'audit technique ;
- ◆ FondAction du football ;
- ◆ Participation au projet de création d'un référentiel pour l'intégrité du sport lancé par le ministère des Sports et piloté par l'Afnor ;
- ◆ Création de deux campagnes de communication pour sensibiliser les collaborateurs aux thèmes de la lutte contre la corruption et aux règles propres au Groupe ;
- ◆ Création de FDJ Services ;
- ◆ Adhésion à l'association Pas@Pas pour l'aider dans le *sourcing* d'entreprises du secteur protégé et adapté ;
- ◆ Mis en place de l'accès libre pour tous les collaborateurs à une plateforme de formation complétée de *call* individuels (formation anglais) ;
- ◆ Actualisation de la démarche GPEC ;
- ◆ Signature de l'accord relatif au Groupe et au Comité de Groupe et à la mise en place de délégué syndicaux de Groupe du 22 avril 2020 ;
- ◆ Signature de l'accord relatif à la pose et au don de congés et de jours de repos en raison de l'épidémie Covid-19 du 7 avril 2020 ;
- ◆ Participation au Duoday en distanciel durant la SEEPH (du 16 au 20 novembre) Co-présentation du tirage du Loto® sur TF1 le 18 novembre par une collaboratrice du groupe FDJ en situation de handicap ;
- ◆ Mise en place d'un service d'accompagnement personnel et un service d'assistance sociale pour tous les collaborateurs du Groupe « FDJ Group For Me » ;
- ◆ Étude interne 2020 du taux d'engagement des collaborateurs FDJ ;
- ◆ Fondation FDJ : Projets « Chacun en mouvement » et « Démon » de la Philharmonie de Paris ;
- ◆ Séminaire du collectif FDJ Sport Factory réunissant 27 athlètes ;
- ◆ Constitution d'un Comité des Parties prenantes afin d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs ;
- ◆ Mise à la disposition des détaillants un dispositif d'écoute dédié ;
- ◆ Engagement auprès des détaillants afin de les aider à respecter les consignes sanitaires pendant la crise sanitaire ;
- ◆ Électricité garantie 100 % d'origine renouvelable des sites FDJ et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP ;
- ◆ Virtualisation des serveurs du datacenter ;
- ◆ Labellisation « TCO certified » de tous les ordinateurs ;
- ◆ Analyses de cycle de vie (ACV) des supports de jeux.

Comptes consolidés

3.1	Compte de résultat consolidé	162
3.2	État du résultat global consolidé	163
3.3	État de la situation financière consolidée	164
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	166
3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	167
3.6	Notes annexes	169
3.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	212

3.1 Compte de résultat consolidé

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
Mises	4.1	15 959,2	17 239,5
Part revenant aux gagnants	4.1	- 10 851,8	- 11 698,6
Produit Brut des Jeux	4.1	5 107,5	5 540,9
Prélèvements publics	4.1	- 3 242,7	- 3 498,0
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	4.1	-	- 127,8
Autres activités paris sportifs	4.1	13,9	9,7
Produit Net des Jeux	4.1	1 878,7	1 924,8
Produit des autres activités	4.1	40,9	30,8
Chiffre d'affaires	4.1	1 919,6	1 955,6
Coût des ventes	4.2.1	- 1 079,0	- 1 191,0
Coûts marketing et communication	4.2.1	- 329,7	- 330,4
Coûts administratifs et généraux	4.2.1	- 172,5	- 173,1
Autres produits opérationnels	4.2.1	2,7	0,6
Autres charges opérationnelles	4.2.1	- 16,3	- 9,7
Résultat opérationnel courant	4.2.1	324,7	252,0
Autres produits opérationnels non courants	4.2.3	2,2	4,0
Autres charges opérationnelles non courantes	4.2.3	- 34,2	- 67,3
Résultat opérationnel		292,7	188,7
Coût de l'endettement financier		- 5,4	- 2,3
Autres produits financiers		14,4	23,8
Autres charges financières		- 4,3	- 0,9
Résultat financier	8.4	4,6	20,6
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	9	1,3	2,0
Résultat avant impôt		298,7	211,3
Charge d'impôt sur le résultat	10.1	- 85,0	- 78,3
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		213,7	133,0
Dont			
◆ Part du Groupe		213,7	133,0
◆ Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Résultat de base par action (en euros)	11	1,12	0,70
Résultat dilué par action (en euros)	11	1,12	0,70

3.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Résultat net de l'exercice	213,7	133,0
Couverture des flux de trésorerie, avant impôt	-1,5	-0,4
Couverture d'investissement net dans des activités à l'étranger, avant impôt	5,7	-2,1
Variation nette des écarts de conversion, avant impôt	-2,8	1,2
Impôt lié aux éléments recyclables	-1,1	0,9
Éléments recyclés ou recyclables ultérieurement en résultat	0,2	-0,5
Gains et pertes actuariels	2,4	-3,1
Impôts liés aux écarts actuariels	-0,6	0,5
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	1,7	-2,7
Autres éléments du résultat global	1,9	-3,2
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	215,6	129,9
Dont		
◆ Part du Groupe	215,6	129,9
◆ Participations ne donnant pas le contrôle	-	-

3.3 État de la situation financière consolidée

3.3.1 Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2020	31.12.2019
Écart d'acquisition	5	26,9	56,4
Droits exclusifs d'exploitation	6.1	355,5	370,7
Autres immobilisations incorporelles	6.1	165,7	148,3
Immobilisations corporelles	6.2	374,2	394,0
Actifs financiers non courants	8.1	571,4	584,3
Participations dans des coentreprises	9	14,7	14,5
Actifs non courants		1 508,3	1 568,2
Stocks		14,9	10,5
Créances clients et réseau de distribution	4.6.1	255,4	469,8
Autres actifs courants	4.6.2	214,8	314,8
Actifs d'impôts exigibles		15,8	18,9
Actifs financiers courants	8.1	215,7	272,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	673,2	201,5
Actifs courants		1 389,8	1 287,8
TOTAL ACTIF		2 898,0	2 856,0

3.3.2 Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2020	31.12.2019
Capital social		76,4	76,4
Réserves statutaires		91,7	87,5
Report à nouveau (incl. résultat de l'exercice)		530,8	407,4
Réserves des autres éléments du résultat global		- 0,1	- 2,1
Capitaux propres part du Groupe	12	698,7	569,2
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Capitaux propres		698,7	569,2
Provisions pour retraites et engagements assimilés	4.8.3	53,2	56,9
Provisions non courantes	7	47,6	49,3
Passifs d'impôts différés	10.3	20,1	24,9
Passifs financiers non courants	8.1	510,0	229,7
Passifs non courants		630,8	360,9
Provisions courantes	7	13,3	16,7
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	4.7.1	249,0	411,6
Passifs d'impôts exigibles		0,3	0,7
Fonds joueurs courants	4.5	192,4	156,6
Passifs de prélèvements publics	4.7.2	412,0	414,8
Gains à payer – Disponibilités joueurs	4.7.3	288,8	189,3
Autres passifs courants	4.7.4	194,4	169,6
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	4.7.5	-	380,0
Passifs financiers courants	8.1	218,2	186,5
Passifs courants		1 568,5	1 925,9
TOTAL PASSIF		2 898,0	2 856,0

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
Activités opérationnelles			
Résultat net consolidé de la période		213,7	133,0
Variation des amortissements, dépréciation d'actifs		127,8	121,2
Variation des provisions		3,9	13,9
Plus ou moins-value de cession		1,3	0,1
Charge d'impôt		85,0	78,3
Autres éléments non cash du P&L		0,1	0,3
Résultat financier		- 4,6	- 20,6
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises		- 1,3	- 2,0
Éléments sans incidence sur la trésorerie		212,1	191,2
Utilisation des provisions – décaissements		- 10,7	- 7,3
Intérêts reçus		9,6	9,1
Impôts payés		- 91,8	- 76,5
Variation des clients et autres actifs courants		54,5	- 118,3
Variation des stocks		- 4,3	- 1,8
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		312,3	76,9
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement		- 2,0	- 1,7
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		360,5	- 44,8
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	8.3	693,3	204,7
Activités d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 459,8	- 67,1
Acquisitions de titres		-	- 111,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	0,1
Variation des actifs financiers courants et non courants		110,0	- 2,7
Variation des prêts et avances consentis		- 36,8	1,8
Dividendes reçus des coentreprises et des participations		0,9	0,7
Autres ⁽¹⁾		- 9,7	1,0
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	8.3	- 395,1	- 178,0
Activités de financement			
Émission dette financière long terme		380,0	113,3
Remboursement part courante dette financière long terme		- 66,6	- 8,0
Remboursement dette de location		- 7,4	- 7,1
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 83,4	- 118,3
Intérêts payés		- 8,3	- 1,8
Autres		- 0,2	- 3,8
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	8.3	214,2	- 25,7
Incidence de la variation des taux de change		- 0,9	0,2
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette		511,5	1,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		201,5	167,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		673,2	201,5
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier		- 40,2	- 7,2
Concours bancaires courants au 31 décembre		- 0,3	- 40,2

(1) Cf. 1.3 Faits marquants – Restructuration de Sporting Group.

3.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Capital social	Réserves statutaires	Report à nouveau (incl. résultat de l'exercice)	Couverture flux de trésorerie	Écarts de conversion (incl. couverture d'investissement net)	Gains et pertes actuariels	Réserves des autres éléments du résultat global	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2018	76,4	85,4	401,0	0,2	2,1	-1,2	1,1	563,9	0,0	563,9
Résultat net 31.12.2019	-	-	133,0	-	-	-	-	133,0	-	133,0
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-0,3	-0,2	-2,7	-3,1	-3,1	-	-3,1
Résultat global de la période	-	-	133,0	-0,3	-0,2	-2,7	-3,1	129,9	-	129,9
Affectation du résultat N-1	-	2,0	-2,0	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes 2018 distribués	-	-	-122,0	-	-	-	-	-122,0	-	-122,0
Autres ⁽¹⁾	-	-	-2,6	-	-	-	-	-2,6	-	-2,6
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2019	76,4	87,5	407,4	-0,1	1,9	-3,9	-2,1	569,2	0,0	569,2
Résultat net 31.12.2020	-	-	213,7	-	-	-	-	213,7	-	213,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-1,1	1,2	1,8	1,9	1,9	-	1,9
Résultat global de la période	-	-	213,7	-1,1	1,2	1,8	1,9	215,6	-	215,6
Affectation du résultat N-1	-	4,2	-4,2	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes 2019 distribués	-	-	-86,0	-	-	-	-	-86,0	-	-86,0
Autres	-	-	-0,2	-	-	-	-	-0,2	-	-0,2
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2020	76,4	91,7	530,8	-1,1	3,1	-2,2	-0,1	698,7	0,0	698,7

(1) 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 en autres éléments du résultat global sont constitués principalement des écarts actuariels liés aux engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2019 et 2020).

3.6

Notes annexes

NOTE 1	Présentation générale du Groupe	170
NOTE 2	Référentiel et principes comptables	173
NOTE 3	Variations de périmètre	175
NOTE 4	Données opérationnelles	176
NOTE 5	Écarts d'acquisition (goodwill)	186
NOTE 6	Immobilisations incorporelles et corporelles	188
NOTE 7	Provisions et passifs éventuels	192
NOTE 8	Trésorerie et instruments financiers	193
NOTE 9	Participations dans les coentreprises	202
NOTE 10	Impôt sur le résultat	203
NOTE 11	Résultat par action	204
NOTE 12	Capitaux propres	205
NOTE 13	Transactions avec les parties liées	206
NOTE 14	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	207
NOTE 15	Engagements hors bilan	208
NOTE 16	Événements postérieurs à la clôture	209
NOTE 17	Périmètre de consolidation	210
NOTE 18	Honoraires des commissaires aux comptes	211

NOTE 1

Présentation générale du Groupe

1.1 Informations générales

La Française des Jeux (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. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat ⁽¹⁾ en date du 31 décembre 2020 se répartit entre l'État français (22 %), des associations d'anciens combattants ⁽²⁾ (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détentions de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels. L'État exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget de la nomination du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués, et de tout franchissement de seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital.

Au 31 décembre 2020, le Groupe, qui comprend 21 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent 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 :

- ◆ FGS UK, société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ Sporting Group, britannique, acquis en mai 2019 et incluant 4 sociétés, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs d'une part, et des offres de paris sportifs (*spread betting* ou paris à fourchette, et *fixed odds* ou paris à cotes fixes) d'autre part ;
- ◆ Beijing ZhongCaï Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ Services aux Loteries en Europe (SLE), 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 ;
- ◆ Loteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS Canada, société de droit canadien qui développe la technologie de paris sportifs.

Les états financiers consolidés résumés reflètent la situation financière et le résultat de FDJ 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.

1.2 Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

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

Le ministre chargé du Budget était investi des fonctions de régulateur des jeux d'argent et de hasard. L'ensemble des activités de FDJ sous droits exclusifs, les paris sportifs en ligne de FDJ étant régulés et exploités dans le cadre d'un agrément délivré par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), à laquelle a succédé l'Autorité nationale des jeux (ANJ) le 23 juin 2020. À compter de cette date, l'ANJ est chargée de contrôler les activités de jeux et paris exploités par FDJ sur le fondement des droits exclusifs qui lui sont confiés pour vingt-cinq ans, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en points de vente et en ligne. L'ANJ est également compétente pour contrôler les paris sportifs que FDJ exploite en ligne et en concurrence, en vertu de l'agrément qui lui a été accordé par l'ARJEL pour cinq ans en 2010, puis renouvelé en 2015, puis le 8 septembre 2020 par l'ANJ.

Les textes applicables fixent comme objectifs à FDJ de veiller à prévenir le développement des phénomènes de dépendance et le jeu des mineurs, assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, canaliser la demande dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, prévenir les risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses ou criminelles en particulier aux fins de blanchiment, et enfin contribuer à la lutte contre le jeu illégal et la manipulation des compétitions ou manifestations sportives en lien avec des paris.

1.3 Faits marquants

1.3.1 Nouveau cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020

L'article 138 de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, des mises au Produit Brut des Jeux (PBJ) ⁽³⁾, est intervenu au 1^{er} janvier 2020.

Les Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) ⁽⁴⁾ sont définis dans une fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chaque gamme de jeux de loterie, tandis que ceux des paris sportifs commercialisés en ligne d'une part, et en réseau physique de distribution d'autre part, sont respectivement soumis à un plafond.

(1) Engagement d'abstention et de conservation d'autres actionnaires de la société. L'UBFT, la FNAM et la Confédération Nationale des buralistes de France se sont engagés à conserver leurs Actions (y compris celles achetées le cas échéant dans le cadre de l'Offre) 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre (correspondant à l'offre à prix ouvert et placement global auprès d'investisseurs institutionnels, avec une date de règlement-livraison au 22 novembre 2019), sauf exceptions (offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions ou transfert à une société contrôlée). MASFIP a pris un engagement similaire mais pour une durée de 12 mois.

Engagement d'abstention de la société pour 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (notamment Offre Réservée aux Salariés, programme de rachat d'actions, attribution gratuite d'actions, actions détenues par Soficoma, opération de croissance externe).

Engagement d'abstention et de conservation de l'État pour 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (cession dans le cadre de l'Offre, mise en place d'une offre aux salariés, transfert au profit d'un industriel français, opération de croissance externe, transfert à une entité contrôlée, apport à une offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions).

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et Fédération Nationale André Maginot (FNAM).

(3) Différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

(4) Part revenant aux gagnants en pourcentage des mises.

Une évolution du TRJ a par conséquent un impact sur le Produit Net des Jeux (PNJ) ⁽¹⁾. En effet, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du Produit Brut des Jeux (PBJ), lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge), ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour quatre des six jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros.

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto®	55,35 %	12,60 %	11,91 %
Euromillions	50,00 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71,00 %	10,90 %	10,75 %

* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

L'assiette des prélèvements publics applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du PBJ et non plus des mises, sauf pour les territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais fixes (en % du PBJ) ; ils ne correspondent donc plus pour chaque jeu, comme auparavant, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du PNJ.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les passifs de prélèvements publics sont désormais réglés sur un rythme mensuel le mois suivant, alors qu'ils étaient majoritairement versés à un rythme hebdomadaire auparavant. Ceux au titre du mois de décembre font l'objet d'un acompte versé le même mois.

Ce même article prévoit également que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique de contrepartie. En 2020, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice, pour un montant compris entre 6 M€ (franchise) et 150 M€ (plafond), et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixée à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 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. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits opérationnels.

Les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin de l'exercice suivant, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, 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.

Jusqu'en 2019, les reversements à l'État portaient uniquement sur les lots non réclamés sur les jeux instantanés tandis que les lots non réclamés relatifs à des jeux de tirage ou de paris sportifs étaient conservés au sein des fonds de réserve pour financer des opérations promotionnelles, sous forme de mises offertes ou d'abondements de gains. Comme indiqué précédemment, ces fonds sont désormais clos et devront être reversés à l'État avant le 30 décembre 2022.

Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance n° 2019-15 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe à 25 ans la durée de sécurisation par FDJ des droits exclusifs. Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. Cette contrepartie financière a été réglée à l'État le 21 avril 2020.

Un actif incorporel amorti sur 25 ans, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, est enregistré dans les comptes du Groupe à compter du 30 juin 2019.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1^{er} avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans. Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

Ses principales caractéristiques sont :

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

(1) PBJ net des prélèvements publics.

1.3.2 Crise sanitaire du Covid-19 et conséquences économiques

2020 a été marquée par la crise du Covid-19.

Le Groupe a réagi très rapidement en déclenchant dès février son plan de continuité d'activité, dont l'objectif est de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité a basculé en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique.

L'activité du Groupe a néanmoins été affectée par la crise, essentiellement pendant le 1^{er} confinement qui a eu lieu du 17 mars au 11 mai. Sur cette période, les mises du Groupe ont enregistré une baisse de près de 60 %, reflet, notamment du recul de plus de 90 % des paris sportifs, après l'annulation de la quasi-totalité des manifestations sportives, tandis que la loterie, hors le jeu Amigo totalement arrêté, limitait sa baisse par rapport à la même période 2019 à environ 40 %, la forte croissance des mises sur la loterie digitale ne compensant que très partiellement la baisse d'activité en points de vente.

Ce recul s'est traduit par une réduction mécanique du chiffre d'affaires de l'ordre de 200 M€ et un impact sur l'EBITDA estimé à environ 100 M€, compte tenu de la baisse de la composante variable des coûts des ventes (principalement la rémunération des intermédiaires de vente). Afin de limiter cet impact sur ses résultats, le Groupe a rapidement mis en œuvre un plan d'économies de plus de 80 M€ (soit plus de 10 % de ses coûts fixes). La totalité de ce plan d'économies a été réalisée sur l'exercice. La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu du plan média sur le 1^{er} semestre, a représenté la majorité de ces économies. Une réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication) a par ailleurs été menée, ainsi qu'un allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale. Ce plan n'a pas obéré la capacité du Groupe à actionner les différents leviers pour soutenir la reprise d'activité du 2^d semestre 2020, et notamment le soutien des opérations commerciales engagées (lancements et relancements de jeux, super jackpots...).

En effet, dès mi-juin, les mises du Groupe ont retrouvé un niveau globalement comparable à celui de la même période de 2019, après, notamment, la reprise progressive des principales compétitions sportives à partir de mi-mai et la réouverture des bars début juin. Sur le 2^d semestre, les caractéristiques très différentes du 2^d confinement (30 octobre - 15 décembre, avec des bars encore fermés depuis) en ont rendu l'incidence sur les résultats du Groupe limitée, impactant principalement le jeu Amigo du fait de l'extinction des écrans en points de vente. L'activité du Groupe a enregistré une croissance globale de 3 %, portée tant par la dynamique toujours forte des paris sportifs que par l'attractivité des jeux de tirage, tels Loto® et Euromillions bénéficiant par ailleurs de plusieurs cycles longs, tandis que les jeux instantanés ont conservé un niveau d'activité comparable.

Solidité financière

La situation de liquidité du Groupe est satisfaisante. Sa situation financière est restée solide sur l'année, avec une trésorerie mobilisable à court terme supérieure à 1 Md€, et est confortée par la mise en place, en février 2021, de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 150 M€.

Le Groupe n'a pas demandé à bénéficier des dispositifs publics de soutien financier ou d'activité partielle mis en place par l'État.

Mesures de solidarité et de protection

Le Groupe s'est montré solidaire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Afin de soutenir son réseau de détaillants pendant les deux périodes de confinement, FDJ a mis en place des mesures d'accompagnement, adaptées à la situation de chacun, avec notamment une suspension des prélèvements financiers pour les points de vente fermés, et une gestion assouplie des prélèvements pour les détaillants ouverts. Les prélèvements avaient repris à l'issue de la première période de confinement, dans le respect du calendrier de rééchelonnement. À fin 2020, le réseau de détaillants compte près de 30 000 points de vente, leur nombre ne s'est que faiblement érodé au cours de l'exercice. Seuls les bars exclusifs restent actuellement fermés en raison de la crise sanitaire.

Les dates limites de paiement des gains ont par ailleurs été repoussées afin que les gagnants puissent se faire payer leurs gains à l'issue des périodes de confinement.

Les actions de solidarité, de protection et de sensibilisation suivantes ont été menées :

- ◆ solidarité avec les salariés : maintien de l'intégralité de la rémunération pour les salariés qui n'ont pas pu exercer leur activité, sans recours aux dispositifs d'aide mis en place par l'État ;
- ◆ solidarité nationale : dons de jours de congé des collaborateurs (équivalent monétisé de 0,30 M€ versé à des associations œuvrant contre le virus) et d'un mois de salaire des mandataires sociaux ;
- ◆ contribution à l'effort national dans la lutte contre la Covid-19, avec notamment un don d'1 M€ versés à la cause « Tous unis contre le virus », menée par la Fondation de France, l'AP-HP et l'Institut Pasteur ;
- ◆ don de 1,20 M€ de FDJ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise, et de 0,2 M€ de la Fondation FDJ, remis à des associations partenaires du Groupe.

Les coûts engagés en lien direct avec ces mesures, ainsi que les achats de masques à destination des salariés et des détaillants, ont été comptabilisés en résultat courant (4 M€).

Tests de dépréciation

Des tests de dépréciation effectués dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 ont fait apparaître des pertes de valeur sur l'UGT Sporting Group. Au 30 juin 2020, sa valeur d'utilité avait été évaluée à 60 M€ pour un montant d'actif net de 83,5 M€, conduisant à la constatation en autres charges opérationnelles non courantes d'une dépréciation des écarts d'acquisition de 23,5 M€, soit 26 M€. L'actualisation de ce test au 31 décembre n'a pas donné lieu à dépréciation complémentaire.

Restructuration de Sporting Group

Suite aux décisions prises en 2019 sur la réorientation stratégique des activités de Sporting Group, huit sociétés ont été placées en liquidation, engendrant une perte en capital court terme déductible fiscalement réduisant l'impôt à hauteur de 20 M€. Du fait de leur mise en liquidation, ces entités sortent du périmètre de consolidation à fin décembre 2020. L'impact sur la trésorerie du Groupe au 31 décembre 2020 est de - 10,4 M€, présenté en Investissements dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe conformément à IAS 27. Cette trésorerie reviendra au Groupe le jour où la liquidation sera officiellement prononcée.

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 2020, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2020.

Le conseil d'administration a arrêté le 11 février 2021 les états financiers consolidés au 31 décembre 2020.

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.

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 sont disponibles sur le site internet (rubrique Finance/Publications Financières).

2.1.1 Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020

Les amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 (amendement, modification des références au Cadre Conceptuel des normes, amendement à IAS 1 et IAS 8 – Définition de la matérialité, amendement, IFRS 3 – Définition d'une activité, amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux de référence et amendement à IFRS 16 – avantages octroyés aux preneurs dans le contexte du Covid-19) approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2020 n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

2.1.2 Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

- ◆ Amendement à IAS 16 (Immobilisations corporelles – Produits antérieurs à l'utilisation prévue).
- ◆ Amendements des IFRS cycle 2018-2020.
- ◆ IFRS 1 (filiale devenant un nouvel adoptant).
- ◆ IFRS 14 (comptes de report réglementaires).
- ◆ IFRS 17 (contrats d'assurance).

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

2.1.3 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 2020. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif à venir.

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 4.6, 4.7, 8.1 et 8.2 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 2020 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 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 clôture 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 le compte de résultat.

Les différences de conversion sont portées directement en autres éléments du résultat global au poste « écart 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 livres sterling avait été souscrite dans le but de couvrir la situation nette de Sporting Group contre un risque de change. À la date de clôture, l'actif net des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling en devises (63.3 M£) est supérieur au montant notionnel de la dette (60 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 déconsolidation, et viennent en compensation des écarts de conversion comptabilisés lors de la consolidation des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling. La part inefficace de la couverture est comptabilisée immédiatement en résultat financier.

2.2.3 Recours à des jugements et des estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs et les produits et charges à la date de clôture.

L'évolution de l'environnement économique et financier et de la crise du Covid-19 a conduit le Groupe à renforcer les procédures de suivi des risques. Cet environnement a été pris en considération par le Groupe dans les estimations comme les *business plans* et les taux d'actualisation utilisés pour les tests de perte de valeur ou les calculs de provisions.

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.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe portent principalement sur les éléments suivants :

- ◆ le taux d'actualisation et les hypothèses de départ pour les avantages au personnel (note 4.8.3) ;
- ◆ l'appréciation des risques juridiques et leur quantification pour les provisions pour risques et les provisions pour litiges (note 7) ;
- ◆ le taux d'actualisation et les hypothèses de plan d'affaires pour l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (note 5) ;
- ◆ les durées d'utilité et la valeur recouvrable pour l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles (note 6) ;
- ◆ l'appréciation du risque de non-recouvrement des impayés pour l'évaluation de la valeur recouvrable des créances sur le réseau de distribution (note 4.6) ;
- ◆ la juste valeur des actifs non cotés sur des marchés actifs pour les actifs financiers (note 8).

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

- ◆ l'identification ou non de contrats de location dans certains accords (note 2.2.4 IFRS 16) ;
- ◆ les regroupements de secteurs opérationnels pour la présentation des secteurs (note 4.3).

NOTE 3

Variations de périmètre**3.1 Variations de périmètre de l'exercice 2020**

Dans le cadre de la cessation d'activité de certaines entités du groupe Sporting, les sociétés suivantes ont été mises en liquidation au cours du 2^d semestre : Romney, Betstat, Touchbet et RPA Software (Malte), et Spynsol, Spynsolln, et BGPB (Royaume-Uni). La société RPA AB en Suède a été cédée à une société extérieure au Groupe en vue de sa mise en liquidation.

L'ensemble de ces opérations fait suite aux décisions de réorientation stratégique prise en 2019 et de cessation d'activité de *trading* en propre proposée par Sporting Group. Celui-ci est désormais constitué des sociétés Sporting Index Ltd., Spin Services Ltd. et Spin Services Canada Inc. détenues par Sporting Index Holdings Ltd. Les incidences dans les comptes du Groupe sont détaillées en note 1.3 Faits marquants – Restructuration de Sporting Group.

Suite à l'entrée de Svenska Spel (Suède) dans le capital de LEIA au 1^{er} octobre 2020, le pourcentage d'intérêt du Groupe dans cette société a été ramené de 25 % en 2019 à 20 %. Cette opération n'a pas d'incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

FDJ Services, société française chargée de la fourniture de services de paiement et services connexes ⁽¹⁾ au sens du Code monétaire et financier, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le

16 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

DVRT 13, société française de services de divertissements, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le 28 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

Le projet d'acquisition de Bimedia (éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente) initié en 2019, n'est pas allé à son terme, les conditions suspensives prévues au contrat n'ayant pas pu être toutes levées dans les délais, notamment celle liée à l'approbation de cette opération par l'Autorité de la concurrence française.

3.2 Variations de périmètre de l'exercice 2019

Le Groupe 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'élevait à 103 M€, soit 116 M€, financé à hauteur de 100 M€ par une dette externe, et a été alloué pour 28,9 M€ à la clientèle, 16,8 M€ au titre des technologies et 3,8 M€ aux immobilisations corporelles, puis à l'écart d'acquisition.

FGS Canada, société canadienne de développement de technologie de paris sportifs, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions (FGS), a été créée en mai 2019.

(1) Dans la limite de l'agrément, en cours, délivré par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et Résolution (APCR), en charge de la supervision des secteurs bancaires et d'assurance, veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients et assure également une mission de lutte contre le blanchiment des capitaux.

NOTE 4

Données opérationnelles

4.1 Produit Net des Jeux (PNJ) et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, les prélèvements publics et FDJ.

Part revenant aux gagnants (voir note 4.7.3 pour la dette correspondante)

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la part revenant aux gagnants est encadrée par l'article 8 du décret 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. En 2019, elle était fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du ministre chargé du Budget.

Part revenant aux gagnants

(en % des mises)

2020

2019

	2020	2019
Jeux de tirage	entre 50 % et 72 % selon les gammes de jeux	entre 50 % et 70 %
Ensemble des jeux instantanés	entre 60 % et 75 % des mises selon les gammes de jeux, avec une moyenne annuelle maximum de 70,5 %	en moyenne annuelle au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 %
Paris sportifs en point de vente	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %
Paris sportifs en ligne	en moyenne annuelle au maximum de 85 %	en moyenne annuelle au maximum de 85 %

Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants.

Prélèvements publics (voir note 4.7.2 pour la dette correspondante)

La loi Pacte prévoit, qu'à compter du 1^{er} janvier 2020, l'assiette de la rémunération de FDJ et des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises, à l'exception des territoires suivants, pour lesquels les taux applicables et l'assiette restent inchangés : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les taux de prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais assis sur le PBJ et ne correspondent donc plus pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Le taux de TVA reste inchangé, à 20 % du PNJ.

En 2020, les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux sont les suivants :

En % du PBJ	Loto®/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS	5,10 %	5,10 %
CSG	6,20 %	6,20 %
CRDS	2,20 %	2,20 %
Budget Général de l'État	54,50 %	42,00 %
TOTAL	68,00 %	55,50 %

En % du PBJ	Paris sportifs en PDV	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
TOTAL	41,10 %	54,90 %

En 2019, les taux de prélèvements, en pourcentage des mises, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux étaient les suivants :

En % des mises	2019
CSG (en % des mises loteries)	2,19 %
CRDS (en % des mises loteries)	0,77 %
ANS (en % des mises totales)	1,80 %
Prélèvement fiscal paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	5,70 %
Prélèvement social paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %
Budget Général de l'État (en % des mises totales)	Solde *

* Solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux, de la TVA et du PNI.

Budget Général de l'État

À partir du 1^{er} janvier 2020, les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Ils sont régis pour 2019 par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

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 pour 2020 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996.

CSG : prélèvement défini pour 2020 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles L 136-7-1 et L 136-8 du Code de la sécurité sociale.

Prélèvements fiscaux et sociaux spécifiques aux paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini pour 2020 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 137-21 du Code de la sécurité sociale.

Agence nationale du sport (ANS) : prélèvement défini pour 2020 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 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, et pour 2019 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

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 %.

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. Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Jusqu'en 2019, le PNJ était assis sur les enjeux des joueurs (les mises) et était fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne. À compter du 1^{er} janvier 2020, suite à l'entrée en vigueur de la loi Pacte, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ de chaque jeu (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume et effet mix).

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, en points de vente, la constatation des mises est effective dans les comptes 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 les comptes. La vente en ligne est reconnue dès l'enregistrement de la mise du joueur ;

- ◆ pour 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 est donc net des gains versés ou à reverser aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État.

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.

Dans un souci de comparabilité, les indicateurs financiers clés font l'objet dans le rapport de gestion d'une présentation retraitée des impacts liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 et de la prise en compte d'une année pleine de l'activité de Sporting Group, dont l'entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe est effective depuis le 30 mai 2019. Les données au 31 décembre 2019 présentées ci-dessous correspondent à celles qui sont publiées fin 2019.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Jeux de tirage	643,7	666,7
Jeux instantanés	847,9	907,3
Total Loterie	1 491,6	1 574,1
Paris sportifs	372,0	340,4
Autres	15,1	10,4
Total PNJ	1 878,7	1 924,8
Produit des autres activités	40,9	30,8
Chiffre d'affaires	1 919,6	1 955,6

Le PNJ s'établit à 1 879 M€ en 2020 (1 925 M€ en 2019), soit une baisse de 2,4 % vs 7,4 % de baisse sur les mises en raison de l'application du nouveau cadre réglementaire en 2020 (notamment la suppression des dotations structurelles aux fonds de contrepartie).

Le produit des autres activités, qui comprend principalement les prestations de services à l'international, ainsi que l'activité paiement et services, s'élève à 41 M€ en 2020 (31 M€ en 2019).

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 920 M€ en 2020 (1 956 M€ en 2019), en diminution de 1,8 %.

4.2 Résultat opérationnel

4.2.1 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant ressort à 325 M€ contre 252 M€ en 2019.

Le coût des ventes s'établit à 1 079 M€ en 2020 contre 1 191 M€ en 2019, soit - 9,4 %. Il est constitué à hauteur de 772 M€ (865,5 M€ en 2019, soit - 10,8 %) de la commission versée aux détaillants qui suit l'évolution des mises réseau. Il en est de même pour la rémunération des secteurs commerciaux (33 M€ en 2020), qui se réduit de plus de 10 %. À cela s'ajoute une réduction des coûts de pilotage et d'animation en points de vente, du matériel en points de vente et des supports de jeux en raison de la crise sanitaire.

Les coûts *marketing et communication* s'établissent à 330 M€ en 2020, comme en 2019, (- 0,2 %). Leur quasi-stabilité est liée :

- ◆ au plan d'économies mis en œuvre en 2020 suite à la crise sanitaire, tant sur les BU (sport - 7,6 M€ ; loterie - 1,5 M€) que sur la Holding (- 6,9 M€).

La réduction de charges dans les BU concerne principalement les moyens publi-promotionnels en lien avec l'arrêt des compétitions sportives et la suspension du calendrier marketing loterie sur le 2^e trimestre. Concernant la holding, les dépenses publicitaires sont en baisse, du fait de la baisse en 2020 des dépenses de sponsoring (notamment sur l'équipe

cycliste) ; en 2019, ces coûts incluaient des campagnes de publicité de relancement de Loto® et deux vagues de communication sur les jeux Patrimoine ;

- ◆ dont les effets ont été compensés par la progression de 15 M€ des charges de développement de l'offre de jeux et de services, conformément à la stratégie du Groupe, notamment sur les ABU.

Les coûts *administratifs et généraux* sont relativement stables, à 173 M€, contre 173 M€ en 2019 (soit - 0,3 %).

Les dépenses de R&D comptabilisées en charges en 2020 et 2019 se sont élevées respectivement à 30 M€ et 37 M€.

4.2.2 Éléments du compte de résultat par nature

En millions d'euros	2020	2019
Charges de personnel	268,1	255,8
Dotations nettes aux amortissements	101,9	94,1
Charges de sous-traitance informatique	40,9	41,2

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 4.8.2.

La croissance des dotations nettes aux amortissements est liée aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 6.1 et 6.2. Leur évolution est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation, amortis dans les comptes du Groupe à compter de mai 2019.

4.2.3 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels non courants » et « autres charges opérationnelles non courantes », 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 2020, ces charges nettes s'établissent à 32 M€. Ils comprennent principalement des dépréciations d'actifs (25,8 M€) et des coûts de restructuration (4,4 M€), ces derniers étant liés à l'arrêt de l'activité *trading* en propre de Sporting Group.

En 2019, elles portaient principalement sur :

- ◆ l'opération sur le capital de FDJ : 31 M€ de charges, dont plus de 7 M€ relatifs à l'offre réservée aux salariés ;
- ◆ Sporting Group (charge de 15 M€) ;
- ◆ la dépréciation de mobiliers en points de vente et logiciels d'exploitation (7 M€) consécutive à des résultats obtenus non alignés avec les objectifs fixés ; et
- ◆ des opérations de M&A (charge de 5 M€), portant notamment sur le projet d'acquisition de Bimedia, éditeur de logiciel, spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente.

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 avait 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 a été mise en œuvre au sein d'un Plan d'Épargne Groupe (« PEG »), permettant d'acquérir des actions FDJ par l'intermédiaire du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) selon différentes formules proposées dans lesquelles, l'investissement est, 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 du 21 novembre 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€, à l'exception de l'actualisation, comptabilisée pour un montant de 3,6 M€, conformément à IFRS 2.

Au titre de l'exercice 2019, une charge nette de 14,7 M€ avait été enregistrée au titre de Sporting Group au sein des « autres produits et charges opérationnels non courants ». Cette charge nette se décomposait comme suit :

- ◆ perte de valeur de 11,5 M€ du goodwill (cf. note 5. 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.

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 et 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 des contraintes fiscales.

L'EBITDA, *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et de la fiscalité. 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	31.12.2020						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs – ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 733	3 186	40	-	15 959	-	15 959
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 337	769	2	-	5 107	-	5 107
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 492	372	15	-	1 879	-	1 879
Chiffre d'affaires	1 495	372	52	1	1 920	-	1 920
Coût des ventes	- 847	- 183	- 9	-	- 1 039	- 40	- 1 079
Coûts marketing et communication	- 145	- 86	- 46	- 24	- 301	- 28	- 330
Marge contributive	502	103	- 3	- 23	579	- 68	511
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 152	- 152	- 34	- 186
EBITDA	-	-	-	-	427	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 102	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)	-	-	-	-	-	-	325

En millions d'euros	31.12.2019						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	Autres secteurs – 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	-	- 30	498	- 64	434
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels	-	-	-	- 152	- 152	- 30	- 182
EBITDA	-	-	-	-	346	-	-
Amortissement	-	-	-	-	-	- 94	-
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)	-	-	-	-	-	-	252

La proportion de chiffre d'affaires du Groupe réalisée en 2020 et 2019 hors du pays de résidence (France) est marginale (1,9 % en 2020 et 1,8 % en 2019).

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients clé.

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Résultat opérationnel courant	325	252
Dotations nettes aux amortissements	-102	-94
EBITDA	427	346

En 2020, l'augmentation des dotations nettes aux amortissements est principalement induite par les droits exclusifs d'exploitation amortis sur une année pleine (15 M€ vs. 9 M€ pour sept mois en 2019).

4.4 Couverture des risques opérationnels

4.4.1 Couverture du risque de contrepartie sur les jeux

Le risque de contrepartie sur les jeux correspond :

- ◆ pour les jeux de loterie, à l'écart entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués ; et
- ◆ pour les paris sportifs, aux gains remportés de manière répétée, sur des longues périodes, sur des compétitions gagnées par les sportifs favoris.

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 est désormais couvert par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie de jeux de loterie d'un montant unitaire maximum de 100 M€ par tirage et d'un total annuel de 150 M€, sous réserve de certaines conditions et d'une franchise annuelle de 6 M€. Il n'y a pas eu d'indemnisation sur 2020 au titre de cette police d'assurance. En complément de cette assurance, les risques de contreparties rares et extrêmes peuvent également être couverts par la réserve statutaire (voir note 12.4).

Les échéanciers des créances non encore réglées et non dépréciées, excluant les créances sur les entités mises en équivalence et les charges constatées d'avance (voir 4.6.2), sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2020								
	Valeur brute			Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu	Provisions sur Échu			0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	245,7	27,9	-18,3	255,4	9,6	7,7	0,9	0,7	0,3
Autres créances courantes	190,9	2,3	-	193,2	2,3	1,4	0,3	0,5	0,1
CRÉANCES COURANTES	436,7	30,3	-18,4	448,6	11,9	9,2	1,1	1,2	0,4

Les charges constatées d'avance sont non ventilées ci-dessus (21,6 M€ en 2020).

En millions d'euros	31.12.2019								
	Valeur brute			Valeur nette	Net échu	Échéancier Échu Net			
	Non échu	Échu	Provisions sur Échu			0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	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	-	0,2	-
CRÉANCES COURANTES	746,2	25,3	-16,5	755,0	8,8	4,1	2,8	2,1	0,2

Les charges constatées d'avance sont non ventilées ci-dessus (29,6 M€ en 2019).

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance grâce au suivi existant, aux mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe et aux aides de l'État auprès des points de vente.

4.4.3 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 2020 et 2019), pour un montant maximum équivalent de 32,4 MUS\$ (29,2 MUS\$ en 2019) et la livre britannique (en 2020 et 2019), pour un montant maximum équivalent de 6,4 M£ (6,1 M£ en 2019).

La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en dollar US est de - 1,6 M€ fin décembre 2020 (0,1 M€ fin 2019) et porte principalement sur la couverture des achats en devises des supports de jeux. La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en livres est de - 0,1 M€ fin décembre 2020 (0,1 M€ fin 2019) et porte sur la couverture d'achats et de créances en livres.

En 2020, 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 2,2 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 2,7 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 augmenté de 0,5 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait diminué de 0,7 M€.

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€.

4.6 Créances courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances courantes sont enregistrées à leur juste valeur compte tenu des échéances de paiement.

4.5 Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoyait la constitution de plusieurs fonds (fonds de réserve, fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds commun aux jeux instantanés) dans les comptes de FDJ, ainsi que le mode d'alimentation de ces fonds. Il précisait 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 (fonds de réserve/fonds commun aux jeux instantanés) ou à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie/fonds permanent). FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

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, fonds commun aux jeux instantanés 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. Ils sont présentés dans les dettes financières courantes (voir note 8.1).

Les fonds de réserve comprenaient 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. Ces lots font désormais l'objet d'un reversement l'exercice suivant, 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. En conséquence, les lots non réclamés sont en fin d'exercice reclassés en prélèvements publics.

Les fonds destinés à l'animation des jeux, prévus dans les règlements de chaque jeu concernés (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte), contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains. Ces fonds n'ont pas été modifiés par la loi Pacte.

L'intégralité des fonds joueurs correspond à des fonds joueurs courants et comprend les fonds destinés à l'animation des jeux (192 M€ au 31 décembre 2020 et 157 M€ au 31 décembre 2019).

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.

4.6.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros

	31.12.2020	31.12.2019
Créances clients (valeur brute)	24,7	33,7
Créances envers le réseau de distribution (valeur brute)	249,0	452,5
Dépréciation	- 18,3	- 16,4
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	255,4	469,8

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 sur un rythme hebdomadaire du montant des mises qu'il collecte auprès des joueurs, nettes des lots payés aux joueurs et de ses commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions figurent 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 2020 est liée à un effet calendrier.

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance grâce au suivi existant, aux mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe et aux aides de l'État auprès des points de vente.

4.6.2 Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Charges constatées d'avance	21,6	29,6
Autres créances courantes	193,2	285,2
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	214,8	314,8

Les charges constatées d'avance correspondent, à hauteur de 2,3 M€ au 31 décembre 2020 et de 12,5 M€ au 31 décembre 2019, aux charges assises sur des mises déjà encaissées au 31 décembre, et dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant (voir note 4.7.4 – produits constatés d'avance).

Au 31 décembre 2019, les autres créances courantes comprenaient principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent (265 M€) sur la dette relative à l'excédent du fonds

permanent qui s'élevait à 311 M€ (voir note 4.7.4). Ces montants sont désormais présentés dans les passifs financiers courants (voir note 8.1).

Au 31 décembre 2020, les autres créances courantes incluent un acompte de 165,4 M€ sur les passifs de prélèvements publics, dont les modalités de règlement ont évolué suite à l'application de la loi Pacte.

4.7 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.

4.7.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Fournisseurs	105,5	133,5
Dettes envers le réseau de distribution	143,5	278,1
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	249,0	411,6

Les dettes envers le réseau de distribution correspondent aux lots payés aux joueurs par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année. Ces dettes font l'objet d'un paiement hebdomadaire. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui correspond au 31 décembre. Cet effet calendrier explique principalement leur évolution en 2020.

4.7.2 Passifs de prélèvements publics

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Passif – Budget Général de l'État	224,8	41,2
Passif – Prélèvements paris sportifs	75,2	23,3
Passif – Autres collectivités	41,5	39,1
Sous-total	341,4	103,7
Excédent du fonds permanent	-	311,1
Lots non réclamés	70,6	-
PASSIFS DE PRÉLÈVEMENTS PUBLICS	412,0	414,8

Au 31 décembre 2019, la dette relative à l'excédent du fonds permanent s'élevait à 311 M€, et l'acompte correspondant était de 265 M€ (voir note 4.6.2). Ces montants sont désormais présentés dans les passifs financiers courants (voir note 8.1).

La loi Pacte a modifié les modalités de règlements des prélèvements publics, désormais effectués sur un rythme mensuel en 2020 (vs. rythme hebdomadaire en 2019), expliquant l'augmentation de 237,7 M€ des autres passifs de prélèvements publics (Budget Général de l'État, prélèvements paris sportifs et autres collectivités).

Au 31 décembre 2020, l'intégralité des lots non réclamés figure dans les passifs de prélèvements publics, conformément à la loi Pacte. Au 31 décembre 2019, ces lots non réclamés alimentaient le fonds de réserve, pour ceux relatifs aux jeux de tirage, et le fonds permanent, pour ceux liés aux jeux instantanés. Ils figuraient au 31 décembre 2019 dans les passifs financiers courants

4.7.3 Gains à payer – Disponibilités joueurs

Les gains à payer – disponibilités joueurs s'établissent à 289 M€ (189 M€ au 31 décembre 2019). Ils comprennent :

- ◆ les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (241 M€ au 31 décembre 2020 et 154 M€ au 31 décembre 2019), dont la croissance s'explique principalement par le report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs proposé par FDJ durant le 2^d confinement ;
- ◆ les disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 48 M€ au 31 décembre 2020 et 35 M€ au 31 décembre 2019), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionssportenligne.fr.

4.7.4 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Produits constatés d'avance	46,7	35,7
Autres dettes	147,8	133,9
AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS	194,4	169,6

Les produits constatés d'avance sur les jeux, de 47 M€ au 31 décembre 2020 et 36 M€ au 31 décembre 2019, 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. Leur évolution de + 11,0 M€ porte principalement sur Euromillions, pour lequel le tirage du 1^{er} janvier 2021 avait généré des prises de jeu en 2020.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (133 M€ au 31 décembre 2020, contre 122 M€ au 31 décembre 2019).

4.7.5 Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation

Au 31 décembre 2019, les 380 M€ de dettes correspondaient 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. Son règlement est intervenu le 21 avril 2020.

4.8 Charges et avantages du personnel

4.8.1 Effectifs du Groupe

Les effectifs moyens pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2020 et 2019 du Groupe sont les suivants :

	31.12.2020	31.12.2019
EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	2 614	2 467

La progression des EMP en 2020 (+ 147) correspond principalement à un effet de périmètre 2019, Sporting Group ayant été acquis et consolidé à partir de mai 2019.

Les effectifs fin de période sont les suivants :

	31.12.2020	31.12.2019
TOTAL EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE	2 611	2 652

4.8.2 Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent, outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, 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.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Rémunération	143,3	130,6
Charges sociales	71,8	66,4
Participation et intéressement	31,8	25,7
Avantages à long terme	-1,8	7,7
Autres	23,1	25,2
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	268,1	255,8

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par la croissance des effectifs moyens pondérés.

4.8.3 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 sont relatifs aux 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.

Les avantages post-emploi correspondent à 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.

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	31.12.2020	31.12.2019
Indemnités de fin de carrière	37,7	39,2
Médailles du travail	8,3	7,5
Frais de santé	7,1	10,3
PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	53,2	56,9

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

	31.12.2020	31.12.2019
Taux d'actualisation	0,35 %	0,70 %
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 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Dettes actuarielles * en début de période	56,9	45,6
Coût des services rendus **	-1,8	7,7
Intérêt sur la dette actuarielle	0,4	0,7
Écarts actuariels	-2,4	3,2
Prestations versées	-	-0,2
DETTE ACTUARIELLE * EN FIN DE PÉRIODE	53,2	56,9

* Dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière, à la médaille du travail et aux frais de santé.

** Le coût des services rendus en 2020 comprend une reprise de 5,5 M€, contrepartie de coûts de départ. Il intégrait en 2019 un réajustement du barème utilisé dans la valorisation de la dette actuarielle sur la base des pratiques du Groupe, pour un montant de 3,6 M€.

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.

Les résultats des tests de sensibilité réalisés sur les deux 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 12 années au 31 décembre 2020 (14,2 années au 31 décembre 2019).

NOTE 5

Écarts d'acquisition (goodwill)

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Il est affecté 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 ce goodwill. 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, 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 sa valeur nette comptable n'est pas supérieure à sa valeur recouvrable.

4.9 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.

Les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés (15 M€ au 31 décembre 2020 et 10 M€ au 31 décembre 2019).

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 goodwills. Le complément éventuel est ensuite affecté aux immobilisations corporelles et incorporelles.

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Effet de change	31.12.2020
Écart d'acquisition (brut)	70,4	-	- 3,4	67,0
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 14,0	- 26,8	0,7	- 40,0
ÉCART D'ACQUISITION (NET)	56,4	- 26,8	- 2,7	26,9

En millions d'euros	31.12.2018	Acquisitions Dotations	Effet de change	31.12.2019
Écart d'acquisition (brut)	3,3	67,0	-	70,4
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 2,2	- 11,8	-	- 14,0
ÉCART D'ACQUISITION (NET)	1,1	55,3	-	56,4

La crise sanitaire du Covid-19 a impacté négativement les activités et la performance de Sporting Group au cours de l'exercice, avec notamment l'annulation ou le report de la majorité des manifestations sportives à partir de mi-mars et pour une partie de l'année.

Dans ce contexte constitutif d'un indice de perte de valeur, le Groupe avait mis en œuvre un test de dépréciation au 30 juin 2020 afin d'estimer la valeur d'utilité de l'UGT Sporting Group. La valeur ainsi estimée ressortait à 60 M€ pour un montant d'actif net testé de 83,5 M€, soit une perte de valeur de 23,5 M€ (26 M€) imputée sur l'écart d'acquisition dont le montant résiduel après dépréciation s'élevait à 23,6 M€ (26 M€).

Au cours du 2^d semestre, dans un contexte sanitaire restant compliqué, la performance de l'UGT est ressortie supérieure à ce qui avait été prévu dans le test du 30 juin, grâce notamment au dynamisme des paris sportifs, la plupart des événements sportifs ayant été maintenus.

Toutefois, et conformément à la norme IAS 36, un nouveau test de valeur a été mis en œuvre au 31 décembre 2020, conduisant à l'absence de dépréciation complémentaire.

Ce test de valeur repose sur le nouveau *business plan* 2021-2025 approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Il intègre notamment les effets attendus de la crise :

- ◆ revue à la baisse des revenus en 2021 et 2022 pour l'ensemble des activités de Sporting, et prolongée sur 2023 pour le *spread betting* et le B2B ;
- ◆ augmentation de certains coûts consécutifs à la crise et liés à l'activité de Sporting Group (honoraires, fournisseurs spécialisés, taxes/coûts de régulation...).

Le nouveau *business plan* intègre l'hypothèse d'une reprise forte de l'activité après 2023, le Groupe considérant que les perspectives long terme et le rationnel stratégique ne sont pas remis en question.

Le taux d'actualisation retenu s'élève à 14,3 % après prise en compte de la norme IFRS 16 (vs 14 % à fin 2019, mais stable par rapport au 30 juin 2020), et le taux de croissance à long terme moyen pondéré à 2 %, inchangé par rapport à 2019.

Un test de sensibilité de la valeur d'entreprise a été réalisé :

- ◆ une variation d'un point de taux d'actualisation représente autour de 7 M€ de celle-ci ;
- ◆ une variation d'un quart de point de taux de croissance représente 1,1 M€ ;
- ◆ une baisse de 3 points du taux de marge en année terminale en réduit la valeur de 7 M€.

Dans ce contexte de crise et d'incertitudes fortes, ces hypothèses représentent la meilleure estimation du Groupe sur la base des informations internes et externes disponibles à date dans ces conditions.

Au 31 décembre 2019, la valeur d'utilité de l'UGT Sporting Group avait été évaluée à 84 M€ pour un montant de capitaux employés de 94 M€, conduisant à la constatation d'une dépréciation du goodwill de 10 M€, soit 11,5 M€.

La valeur d'utilité avait été déterminée sur la base du *business plan* révisé aux bornes de l'UGT Sporting Group. Les flux de trésorerie avaient été établis à partir des hypothèses retenues dans le budget 2020 et le plan stratégique du Groupe approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Ces hypothèses représentaient la meilleure estimation du management du Groupe. La trajectoire 2020-2024 de revenus, capex et EBITDA du Groupe excluait l'activité non poursuivie de *trading* en propre. Le taux d'actualisation retenu s'élevait à 14 % et le taux de croissance à long terme à 2 %.

NOTE 6

Immobilisations incorporelles et corporelles**6.1 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

Le coût d'entrée des logiciels correspond à leur coût d'acquisition, incluant prix d'achat et frais accessoires.

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. À l'exception des écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

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 2020, l'amortissement cumulé de l'actif relatif aux droits d'exploitation exclusifs s'élève à 24,5 M€ (15,2 M€ sur 2020 et 9,3 M€ sur 2019). En 2019, la reconnaissance des droits exclusifs d'exploitation de 380 M€ sans règlement sur la période expliquait le classement en « Autres mouvements » dans le tableau de variation des immobilisations ci-après. Le règlement de la contrepartie financière de cet actif est intervenu le 21 avril 2020.

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 24,5	355,5	380,0	- 9,3	370,7
Coûts de développement	191,4	- 104,5	86,9	155,4	- 86,8	68,6
Logiciels SI	138,8	- 128,4	10,5	137,0	- 123,0	13,9
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	71,7	- 3,3	68,3	67,2	- 1,4	65,8
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	781,9	- 260,7	521,2	739,6	- 220,6	519,0

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variations de périmètre	Autres mouvements**	31.12.2020
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	-	-	380,0
Coûts de développement	155,4	16,3	- 1,5	29,0	- 6,9	- 0,9	191,4
Logiciels SI	137,0	0,5	-	1,6	-	- 0,2	138,8
Avances versées sur commandes d'immobilisations incorporelles	-	6,4	-	6,4	-	-	12,8
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	67,2	24,1	- 0,1	- 30,5	-	- 1,8	58,9
Valeurs brutes	739,6	47,4	- 1,7	6,4	- 6,9	- 3,0	781,9
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	- 9,3	- 15,2	-	-	-	-	- 24,5
Amort./Dép. frais de développement	- 86,8	- 26,2	1,4	-	6,9	0,2	- 104,5
Amort./Dép. des logiciels	- 123,0	- 5,5	-	-	-	0,2	- 128,4
Amort./Dép. autres immobilisations incorporelles	- 1,4	- 2,0	-	-	-	0,1	- 3,3
Amortissements et provisions	- 220,6	- 49,0	1,4	-	6,9	0,5	- 260,7
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	519,0	-	- 0,2	6,4	0,0	- 2,5	521,2

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service. Reclassement en immobilisations de l'avance versée dans le cadre du contrat COJO en 2019 (+ 6,4 M€).

** Effet de change.

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./Dep. 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	0,0	- 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.

** Principalement effet de change.

Hors droits exclusifs d'exploitation, en 2020, comme en 2019, 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.

Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée au titre des immobilisations incorporelles au cours des exercices 2019 et 2020.

6.2 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 6.1.

Contrats de location

La norme IFRS 16 « Contrats de location » impose aux preneurs la comptabilisation :

- ◆ d'un actif correspondant au droit d'utilisation ;
- ◆ d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 €). Le taux d'actualisation retenu est le taux marginal d'endettement, taux que le Groupe aurait à payer pour emprunter sur une durée et avec une garantie similaire.

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains	96,6	-	96,6	96,6	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	236,2	- 77,7	158,5	231,1	- 67,1	163,9
Droits d'utilisation IFRS 16	39,6	- 14,8	24,8	38,0	- 7,6	30,4
Mobilier, installations tech & matériel PDV	236,4	- 175,6	60,9	234,8	- 161,9	72,9
Matériels SI	74,8	- 64,9	9,9	70,1	- 59,6	10,5
Matériel services de proximité	23,5	- 20,4	3,1	23,2	- 19,2	4,0
Autres immobilisations corporelles	43,7	- 38,2	5,5	40,8	- 36,0	4,9
Immobilisations corporelles en cours	14,3	- 0,4	13,9	10,9	- 1,4	9,4
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,0	-	1,0	1,4	-	1,4
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	766,1	- 391,9	374,2	746,8	- 352,7	394,0

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements*	Variations de périmètre	Autres mouvements**	31.12.2020
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	231,1	5,0	-0,2	0,7	-	-0,4	236,2
Droits d'utilisation IFRS 16	38,0	-	-0,2	-0,2	-	2,0	39,6
Mobilier, installations tech & matériel PDV	234,8	9,9	-10,7	2,4	-	-	236,4
Matériels SI	70,1	4,3	-0,2	0,6	-	-	74,8
Matériel services de proximité	23,2	1,5	-0,4	0,1	-0,4	-0,5	23,5
Autres immobilisations corporelles	40,8	2,7	-	0,2	-	-	43,7
Immobilisations corporelles en cours	10,9	8,5	-1,0	-4,0	-	-	14,3
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,4	-	-	-	-	-0,4	1,0
Valeurs brutes	746,8	32,0	-12,7	-0,2	-0,4	0,7	766,1
Amt/Dep. installations et agencements Bâtiments	-67,1	-11,0	0,2	-	-	0,4	-77,7
Amt/Dep.droits d'utilisation (IFRS 16)	-7,6	-7,6	0,2	0,2	-	0,1	-14,8
Amt/Dep. mobilier, installations tech & matériel PDV	-161,9	-24,4	10,7	-	-	-	-175,6
Amt/Dép. matériels SI	-59,6	-5,5	0,2	-	-	-	-64,9
Amt/Dép. matériel services de proximité	-19,2	-2,3	0,3	-	0,4	0,4	-20,4
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	-36,0	-2,2	-	-	-	-	-38,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-1,4	1,0	-	-	-	-	-0,4
Amortissements et provisions	-352,7	-52,1	11,5	0,2	0,4	0,8	-391,9
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	394,0		-1,2	-0,0	-0,0	1,5	374,2

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

** Effet de change.

En millions d'euros	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	-0,7	1,2	4,7	0,2	231,1
Droits d'utilisation IFRS 16	-	-	-0,1	-	2,4	35,6	38,0
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	-11,3	0,6	-	-3,9	-0,2	-67,1
Amt/Dep. Droits d'utilisation IFRS 16	-	-7,6	0,1	-	-	-	-7,6
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.

En 2020, comme en 2019, les investissements en immobilisations corporelles portent principalement sur les mobiliers point de vente. Les autres mouvements portaient en 2019 sur la première application d'IFRS 16.

NOTE 7

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 des 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	31.12.2019	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2020
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	49,3	0,3	-1,5	-0,2	-0,2	47,6
Total provisions courantes	16,7	9,9	-9,1	-3,6	-0,7	13,3
TOTAL PROVISIONS	66,0	10,2	-10,5	-3,8	-1,0	60,9

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.

NOTE 8

Trésorerie et instruments financiers**8.1 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. Par application d'IFRS 9, 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 capitaux propres non recyclables en résultat, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction. Ils sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou en équivalents de trésorerie (voir note 8.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

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. Ils sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou en équivalents de trésorerie (voir note 8.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

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 et figurent dans les autres actifs financiers non courants.

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	31.12.2020	31.12.2019
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	182,1	114,4
Autres	69,2	29,9
Total actifs financiers non courants	571,4	584,3
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
Dépôts et cautionnements	0,2	2,1
Total actifs financiers courants	215,7	272,2
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	787,1	856,5
Dettes financières, part à plus d'un an	490,2	205,0
Dettes de location, part à plus d'un an	19,3	24,4
Autres passifs financiers	0,5	0,3
Total passifs financiers non courants	510,0	229,7
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	8,2
Dettes de location, part à moins d'un an	6,8	7,0
Instruments dérivés courants	1,7	0,7
Découverts bancaires	0,3	40,2
Autres passifs financiers	182,6	130,5
Total passifs financiers courants	218,2	186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	728,2	416,3

Les autres actifs financiers non courants incluent principalement le dépôt lié à la convention fiduciaire sûreté (50 M€ au 31 décembre 2020 et 8,1 M€ au 31 décembre 2019) valorisés au coût amorti et le dépôt Euromillions (11,4 M€ au 31 décembre 2020 et 10,5 M€ au 31 décembre 2019) valorisé en juste valeur par résultat.

Le dépôt lié à la convention de fiduciaire sûreté est destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne. En 2019, il couvrait uniquement les avoirs sur les paris sportifs ; à partir de 2020, il inclut également les avoirs sur la loterie, ce qui explique, en plus de la progression de l'activité en ligne, sa forte augmentation.

Dans un contexte de taux d'intérêt toujours historiquement bas voire négatifs, FDJ a poursuivi en 2020 sa politique de placements

sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque cela était possible, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance.

L'évolution à la baisse des actifs financiers au coût amorti pour 163 M€ (baisse de 120 M€ de la part non courante et baisse de 43 M€ de la part courante) s'explique principalement par l'arrivée à échéance en 2020 de comptes à terme.

Les souscriptions sur des OPCVM, souvent réalisées lors d'arbitrages de produits existants, ont été supérieures aux rachats sur ce même type de support et expliquent le renforcement des actifs financiers en juste valeur par résultat.

En millions d'euros	31.12.2019	Flux cash				Total flux cash	Flux non cash				31.12.2020
		Émission dette financière long terme	Remboursement dette financière	Variation des découverts	IFRS 16 – loyers		Effet de change	Reclassement courant/non courant dette financière	Autres*	Total flux non cash	
Dettes financières, part à plus d'un an	205,0	361,0	- 44,3	-	-	316,7	- 6,5	- 22,3	- 2,7	- 31,5	490,2
Dettes de location, part à plus d'un an	24,4	-	-	-	-	-	- 0,1	- 7,3	2,2	- 5,1	19,3
Autres passifs financiers	0,3	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2	0,5
Dettes financières LT	229,7	361,0	- 44,3	-	-	316,7	- 6,6	- 29,5	- 0,3	- 36,4	510,0
Total passifs financiers non courants	229,7	361,0	- 44,3	0,0	0,0	316,7	- 6,6	- 29,5	- 0,3	- 36,4	510,0
Dettes financières, part à moins d'un an	8,2	19,0	- 22,3	-	-	- 3,3	-	22,3	- 0,3	22,0	26,9
Dettes de location, part à moins d'un an	7,0	-	-	-	- 7,4	- 7,4	-	7,3	-	7,3	6,8
Instruments dérivés courants	0,7	-	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	1,7
Découverts bancaires	40,2	-	-	- 40,0	-	- 40,0	-	-	-	-	0,3
Autres passifs financiers	130,5	-	-	-	-	-	-	-	52,2	52,2	182,6
Total Autres passifs financiers courants	186,5	19,0	- 22,3	- 40,0	- 7,4	- 50,7	0,0	29,5	52,8	82,3	218,2
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	416,3	380,0	- 66,6	- 40,0	- 7,4	266,0	- 6,6	0,0	52,6	45,9	728,2

* Les flux non cash « Autres » correspondent à la constatation du coût amorti sur la dette relative au droit d'exploitation exclusif des jeux et au reclassement de 52 M€ de dettes de BFR dues à l'État en dette financière.

La dette financière courante et non courante de 517,1 M€ au 31 décembre 2020 (213,1 M€ au 31 décembre 2019) est constituée :

- ◆ d'un emprunt de 365,8 M€, dont 346,8 M€ en part non courante et 19 M€ en part courante, mis en place le 1^{er} avril 2020 (d'un nominal de 380 M€, amortissable, d'une durée de 20 ans, à taux variable, couvert à hauteur de 187 M€) destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs, net des frais d'émission, qui fait l'objet d'une couverture de taux d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la valeur nominale ;
- ◆ d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe pour 88 M€, dont 80 M€ en part non courante et 8 M€ en part courante (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) ;

- ◆ d'un emprunt de 60 M€ (d'une valeur nominale de 100 M€), soit 66,7 M€, intégralement en part courante, souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, (à taux variable remboursable in fine en deux tranches en 2024 et 2025), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022, et d'un remboursement anticipé de 40 M€ en août 2020.

L'ensemble des emprunts à taux variable et rémunérés sur un indice IBOR s'élève à 432,5 M€, dont l'emprunt de 60 M€ (Libor) et la dette liée aux droits exclusifs d'exploitation de 365,5 M€ (Euribor).

Les autres passifs financiers courants incluent principalement les fonds de réserve (voir note 4.5), conformément à la loi Pacte (cf. Faits marquants) et l'excédent du fonds permanent restant à payer net des acomptes (voir notes 4.6.2 et 4.7.2), ainsi que la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

En millions d'euros	2020						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	-	50,0	115,0	50,0	60,0	45,0	320,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat	-	177,1	5,0	-	-	-	182,1
Autres actifs financiers non courants	-	68,7	-	-	-	0,5	69,2
Total actifs financiers non courants	0,0	295,8	120,0	50,0	60,0	45,5	571,4
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	-	-	-	-	-	210,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	5,0	-	-	-	-	-	5,0
Instruments dérivés courants	0,5	-	-	-	-	-	0,5
Dépôts et cautionnements	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Total actifs financiers courants	215,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	215,7
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	215,7	295,8	120,0	50,0	60,0	45,5	787,1
Dettes financières, part à plus d'un an	-	27,6	26,6	48,9	71,1	316,1	490,2
Dettes de location	-	4,7	4,3	3,8	2,9	3,6	19,3
Autres passifs financiers non courants	-	0,1	-	-	-	0,4	0,5
Total passifs financiers non courants	0,0	32,4	30,9	52,6	74,1	320,1	510,0
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	-	-	-	-	-	26,9
Dettes de location	6,8	-	-	-	-	-	6,8
Instruments dérivés courants	1,7	-	-	-	-	-	1,7
Découverts bancaires	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Autres passifs financiers courants	182,6	-	-	-	-	-	182,6
Total passifs financiers courants	218,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	218,2
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	218,2	32,4	30,9	52,6	74,1	320,1	728,2

2019

En millions d'euros	2019						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	-	215,0	105,0	25,0	50,0	45,0	440,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat	-	108,7	-	5,7	-	-	114,4
Autres actifs financiers non courants	-	29,2	0,2	-	-	0,6	29,9
Total actifs financiers non courants	0,0	352,9	105,2	30,7	50,0	45,6	584,3
Actifs financiers courants disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-
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	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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 non courants	-	-	-	-	0,1	0,2	0,3
Total passifs financiers non courants	0,0	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 courants	130,5	-	-	-	-	-	130,5
Total passifs financiers courants	186,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	186,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	186,5	14,3	12,0	11,8	129,3	62,3	416,3

8.2 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 dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues.

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.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
Comptes bancaires et autres disponibilités	454,7	80,3
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	673,2	201,5

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (80 M€ au 31 décembre 2020, et 44 M€ au 31 décembre 2019) et des parts d'OPCVM (138,5 M€ et 77,2 M€) aux 31 décembre 2020 et 2019. Ces dernières incluent principalement le fonds Euromillions (85,8 M€ au 31 décembre 2020 et 77,2 M€ au 31 décembre 2019).

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie est détaillée en note 8.3.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait sa capacité à avoir accès aux actifs des filiales qu'il contrôle.

8.3 Flux de trésorerie

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élevèrent à 459,8 M€ en 2020 (67,1 M€ en 2019), dont :

- ◆ des investissements incorporels de 421,0 M€ en 2020 (31,2 M€ en 2019), qui portent sur les droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€, dont la contrepartie financière a été réglée le 21 avril 2020, sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, et sur des terminaux de prises de jeu ;
- ◆ des investissements corporels de 32,0 M€ en 2020 (36,3 M€ en 2019) portant sur l'aménagement des mobiliers points de vente et des agencements ;
- ◆ des variations des dettes et avances correspondantes (+ 5,0 M€ en 2020 et - 0,4 M€ en 2019).

Les fluctuations de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel sur 2020 et 2019 (respectivement + 360,5 M€ et - 44,8 M€) sont principalement liées :

- ◆ aux fonds joueurs (+ 174,4 M€) : en 2019, suite à l'application de la loi Pacte, un paiement de 108 M€ avait été effectué auprès de l'État en règlement de la valeur des fonds permanent et de contrepartie ;
- ◆ à un effet calendrier sur les créances et dettes sur le réseau de distribution, qui ont varié au global de + 91,9 M€ ;
- ◆ au changement des modalités de règlements des prélèvements publics, dont la variation globale est de 80,2 M€, suite à l'application de la loi Pacte ; et
- ◆ au report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs (cf. note 1.3 Faits marquants).

L'émission de dette financière à long terme de 380 M€ correspond au crédit syndiqué mis en place pour le financement de la contrepartie financière des droits exclusifs d'exploitation.

La variation des actifs financiers courants et non courants (+ 110 M€ en 2020 vs. - 2,7 M€ en 2019) s'explique principalement par l'arrivée à échéance en 2020 de dépôts à terme, partiellement compensée par des souscriptions sur des OPCVM.

Le remboursement de la dette financière long terme inclut le remboursement anticipé de 40 M€ sur le crédit syndiqué destiné à financer l'acquisition de Sporting Group.

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 97,3 M€ au 31 décembre 2020 (77 M€ au 31 décembre 2019), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

8.4 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	31.12.2020	31.12.2019
Coût de l'endettement financier	- 5,4	- 2,3
Plus-values de cession	3,4	2,3
Produits d'intérêt sur les placements	6,7	8,1
Instruments dérivés (Produits)	-	0,9
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	3,4	11,1
Gains de change	0,2	1,0
Autres produits financiers	0,6	0,3
Produits financiers	14,4	23,8
Instruments dérivés (Charges)	-1,0	- 0,2
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	-	-
Pertes de change	-2,8	-
Autres charges financières	-0,5	- 0,7
Charges financières	- 4,3	- 0,9
RÉSULTAT FINANCIER	4,6	20,6

Le coût de l'endettement financier correspond essentiellement à la charge d'intérêt sur les emprunts liés aux droits exclusifs d'exploitation, à l'acquisition du siège social et à Sporting Group.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (- 7,7M€ entre 2019 et 2020) est liée à l'évolution des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change, principalement sur le dollar américain et la livre sterling. La variation du résultat de change net (- 3,5 M€ entre 2019 vs. 2020) est due à l'évolution de ces devises.

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), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

8.5 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) ;
- ◆ le risque de marché.

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

8.5.1 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.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs financiers non courants au coût amorti	320,0	440,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	150,7	90,4
Total actifs financiers non courants	470,7	530,4
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	253,0
Actifs courants évalués à la juste valeur par résultat	5,0	16,1
Instruments dérivés courants	0,5	0,9
Total titres de placement courants	215,5	270,0
Placements, équivalents de trésorerie	218,5	121,2
TOTAL PLACEMENTS	904,7	921,7

Au 31 décembre 2020, les placements étaient composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 245 M€ (163 M€ au 31 décembre 2019) et d'investissements avec contrepartie pour 660 M€ (759 M€ au 31 décembre 2019). Ces derniers incluent 550 M€ de comptes à terme (667 M€ au 31 décembre 2019), 60 M€ de dépôts à vue rémunérés (25 M€ au 31 décembre 2019) et 50 M€ d'EMTN (67 M€ au 31 décembre 2019).

Le risque de crédit sur les placements et instruments dérivés s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2020	Nombre de contreparties par tranche d'encours			
		0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	285	-	-	-	2
AA/Autres	-	-	-	-	-
A/Institutions Financières	375	6	2	3	-
TOTAL	660	-	-	-	-

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.

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance en raison du système de couverture existant et des mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe, et des aides de l'État auprès des points de vente (cf. Faits marquants).

8.5.3 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. Il inclut notamment les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent potentiellement être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie mobilisable dans un court délai. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs (voir note 4.4.1 – Couverture du risque de contrepartie).

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 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que la somme de ces encours monétaires et des encours investis sur des supports à court terme représente un minimum de 80 % du total des placements.

Le Comité de trésorerie, 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 2020, le niveau moyen des placements était de 1 273,7 M€ ; le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 520,5 M€, dont 88 M€ de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe, 66,7 M€ liée à celle relative à l'acquisition de Sporting Group et 365,8 M€ correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs.

La majeure partie des supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires.

Par ailleurs, des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place depuis février 2021 pour un montant de 150 M€ sur des horizons divers entre un et cinq ans.

Compte tenu du niveau des placements au 31 décembre 2020, et sur la base de ses prévisions d'activité et d'investissements et de remboursement de dettes financières, le Groupe estime qu'il dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration.

8.5.4 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. Le risque de taux d'intérêt d'un passif financier est le risque 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 à ses placements futurs d'une part, et à ses emprunts à taux variable d'autre part. 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 des placements, dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans, et de couvrir à un prix raisonnable le risque de taux d'intérêt des emprunts.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux, et de dettes à taux variable.

Au 31 décembre 2020, la part des placements exposés à ce risque direct est négligeable. La variation à la hausse ou à 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. Les dettes à taux variable concernent la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (66,7 M€), et celle correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (365,8 M€). L'impact d'une variation à la hausse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieure à 1 M€.

8.5.5 Risque de marché

Le risque de marché 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.

Le Groupe est exposé à un risque de marché lié aux évolutions des supports d'investissements utilisés.

Le Groupe met en œuvre une stratégie de placement dont l'objectif est de limiter ces risques, la principale composante de cette stratégie est la définition d'une allocation d'actifs qui encadre les possibilités d'investissements par grandes classes d'actifs.

Cette allocation prévoit un plafond pour les actifs risqués :

- ◆ les placements de type « actions » ne peuvent représenter plus de 4 % du total des actifs ;
- ◆ les placements de type « diversification » (obligations convertibles, Loans, Immobilier...) ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs ;
- ◆ les placements en obligations à moyen ou long terme ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs.

Les placements de types monétaires et obligataires court terme doivent représenter un minimum de 80 % des actifs.

Outre ces éléments d'allocation, une diversification géographique des placements est mise en œuvre, et les stratégies utilisées doivent permettre une volatilité du portefeuille significativement moins élevée que celle des indices de marchés.

Au 31 décembre 2020, les placements soumis à un risque de marché s'élèvent à 306,7 M€ (240,3 M€ au 31 décembre 2019).

8.6 Juste valeur 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.

Compte tenu de la nature des instruments financiers (actif, passif), leur valeur comptable correspond à leur juste valeur.

En millions d'euros	Catégorie IFRS 9 et valorisation	31.12.2020		31.12.2019
			Juste Valeur	Juste Valeur
Trésorerie	Juste Valeur par résultat	Niv. 1	454,7	80,3
Équivalents de trésorerie		-	218,4	121,2
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	132,6	44,0
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	85,8	77,1
Actifs financiers non courants	-	-	571,4	584,3
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	320,0	440,0
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	150,7	90,4
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	18,7	18,1
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 3</i>	12,9	6,1
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	69,0	29,6
Actifs financiers courants	-	Niv. 2	215,7	272,2
<i>dont actifs financiers courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	5,0	16,1
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	210,0	253,0
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste Valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	0,5	0,9
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	0,2	2,1
Créances clients et réseau de distribution (valeur nette)		-	255,4	469,8
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	24,7	33,7
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	230,7	436,0
Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance		-	175,6	267,8
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIFS			1 891,2	1 795,6
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	510,0	229,7
Dettes fournisseurs et réseau de distribution		-	249,0	411,6
<i>dont fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	105,5	133,5
<i>dont dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	143,5	278,1
Fonds joueurs courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	192,4	156,6
Gains à payer – Disponibilités joueurs	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	288,8	189,3
Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	60,3	12,3
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	218,2	186,5
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIFS		-	1 518,7	1 186,1

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.).

Niveau 3 : Techniques d'évaluations fondées sur des données non observables telles que des projections ou des données internes.

NOTE 9

Participations dans les coentreprises

Les autres actifs financiers non courants concernent les participations dans les coentreprises.

En millions d'euros	Total
Valeur des titres au 31.12.2018	12,8
Variation de périmètre	-
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
Variation de périmètre	0,1
Quote-part de résultat net 2020	1,3
Dividendes	-0,9
Écarts de conversion	-0,4
VALEURS DES TITRES AU 31.12.2020	14,7

9.1 Société de Gestion de L'Échappée (SGE)

FDJ a cédé 50 % de SGE à Groupama le 6 décembre 2018 et l'a 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 6,7 M€ en 2020 (7,5 M€ en 2019).

9.2 Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)

Le Groupe détient une participation de 20 % ⁽¹⁾ 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 (20 %), Norsk Tipping, Norvège (20 %), Veikkaus, Finlande (20 %) et Svenska Spel, Suède (20 %). Les relations commerciales du Groupe avec cette société représentent un produit de l'ordre de 1 M€ en 2020 (pas de relation commerciale significative en 2019).

9.3 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 2020. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,9 M€ en 2020 (0,4 M€ en 2019).

Le 30 novembre 2020, le conseil d'administration de Beijing ZhongCaï Printing a approuvé le retrait de Berjaya de son capital par rachat d'actions. Cette opération est en cours d'enregistrement auprès des autorités chinoises compétentes. À l'issue de cette étape, la participation du Groupe dans le capital de BZP sera de 46,25 %.

9.4 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.

9.5 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 leurs moyens en matière de paris sportifs. L'autre actionnaire est SCML, la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericordia de Lisboa. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

(1) Au 1^{er} janvier 2020, le Groupe détenait une participation de 25 % de LEIA. Suite à l'entrée de Svenska Spel au capital de LEIA au 1^{er} octobre 2020, le pourcentage de détention du Groupe, ainsi que celui des autres actionnaires, a été ramené à 20 %.

NOTE 10

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.

10.1 Charge d'impôt sur le résultat

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Imposition différée	5,1	- 1,1
Impôt exigible	- 90,1	- 77,2
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	- 85,0	- 78,3

En 2020, la hausse de la charge d'impôt sur le résultat de 6,7 M€ provient de celle du résultat avant impôt, en partie compensée par l'économie d'impôt provenant d'une perte court terme déductible fiscalement liée à la liquidation des sociétés du groupe Sporting acquises par le Groupe en 2019 (Notes 3.1 et 5), entraînant une baisse du taux effectif d'impôt de 37,4 % en 2019 à 28,6 %.

Les sources de différences permanentes sont les dépréciations décrites en 4.2.3 Autres produits et charges opérationnels non courants, ainsi que les déficits fiscaux de filiales étrangères.

10.2 Impôts exigibles

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actifs d'impôt exigible	15,8	18,9
Passifs d'impôt exigible	0,3	0,7

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.

10.3 Impôts différés

En millions d'euros	31.12.2020		31.12.2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	11,6	-	13,2	-
Imposition de la juste valeur par capitaux propres	-	-	-	-
Charges non déductibles temporairement	6,5	-	5,6	-
Autres retraitements de consolidation *	-	- 35,6	-	- 37,9
Autres différences temporaires	-	- 2,7	-	- 5,9
Total impôt différé	18,1	- 38,2	18,9	- 43,8
IMPÔT DIFFÉRÉ NET	-	- 20,1	-	- 24,9

* Principalement amortissements dérogatoires.

10.4 Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

En millions d'euros	2020	2019
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	297,3	209,3
Taux d'impôt normal théorique	32,0 %	34,4 %
Charge d'impôt théorique	95,2	72,1
<i>Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :</i>		
◆ Différences permanentes	- 12,0	7,6
◆ Effet taux d'impôt	0,6	- 0,7
◆ Crédits d'impôt	- 2,5	- 3,7
◆ Déficits reportables non activés nets des utilisations	4,1	2,5
◆ Contribution additionnelle sur dividendes	-	-
◆ Autres éléments	- 0,4	0,5
Total écarts impôt effectif/impôt théorique	- 10,2	6,2
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	85,0	78,3
Taux d'impôt effectif	28,6 %	37,4 %

L'évolution du taux effectif d'impôt est décrite est en note 10.1.

NOTE 11

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 auto-détenues 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.

	31.12.2020	31.12.2019
Résultat part du Groupe (en millions d'euros)	213,7	133,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires aux 31 décembre 2019 et 2020 *	190 962 466	190 987 104
Résultat de base par action (en euros)	1,12	0,70
Résultat dilué par action (en euros)	1,12	0,70

* Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires aux 31 décembre 2019 et 2020 est net des actions auto-détenues.

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 14 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 12

Capitaux propres**12.1 Capital social**

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune.

La répartition du capital est détaillée en note 11.

12.2 Actions auto-détenues ⁽¹⁾

Les actions auto-détenues 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 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. Il a été renouvelé pour un an.

Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Au 31 décembre 2020, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 26 333 actions pour une valeur de 0,9 M€ (12 896 actions pour une valeur de 0,30 M€ au 31 décembre 2019).

12.3 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 (fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (fréquence d'occurrence extrêmement faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée en cas de survenance des risques décrits ci-dessous, notamment dans l'hypothèse où l'assurance des risques de contrepartie (voir note 4.7.1) ne suffirait 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 52 M€ à fin 2020, sur la base des comptes 2019 (47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018) ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. Aux 31 décembre 2020 et 2019, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 92 M€ au 31 décembre 2020 (87 M€ au 31 décembre 2019).

12.4 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2020, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 juin 2021 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sont de 172 M€, soit 0,90 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, et approuvés lors de l'assemblée générale du 18 juin 2020, étaient de 86 M€, soit 0,45 € par action.

(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 14 - Procédures contentieuses et judiciaires en cours), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

NOTE 13

Transactions avec les parties liées

13.1 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 I° 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 sont définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière sont les suivants :

En millions d'euros		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	380,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur excédent du fonds permanent	-	265,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur prélèvements publics	165,4	-

En millions d'euros		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics	412,0	414,8
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 ^{er} janvier 2020	156,0	103,8
État de la situation financière – Passif	Dettes envers l'État	-	380,0

En millions d'euros		31.12.2020	31.12.2019
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 242,7	3 498,0

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.

13.2 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.

Il n'y a pas de dotation à La Fondation d'entreprise FDJ en 2020 (3 M€ en 2019). 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 d'engagement de 18 M€, dont 7 M€ sur 2016, 8 M€ sur 2017, 3 M€ pour 2019 et 4 M€ pour 2020. Le solde de l'engagement de La Française des Jeux est de 7,5 M€, couvert par une caution (voir 15.1).

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.

13.3 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.

Dans le compte de résultat consolidé, les rémunérations des dirigeants se limitent aux éléments suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Avantages du personnel à court terme	4,9	4,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,2	0,2
TOTAL	5,1	4,2

Les avantages à court terme incluent l'ensemble des rémunérations. 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>	31.12.2020	31.12.2019
Avantages du personnel à court terme	1,7	0,9
Avantages postérieurs à l'emploi	2,2	2,0

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 14

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 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 en cours devant la Cour d'Appel.

NOTE 15

Engagements hors bilan

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

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Engagements donnés		
Cautions et garanties à premières demandes	32,4	20,4
Contrat de parrainage	30,2	7,5
Fonds d'investissement	44,5	47,7
Engagements de bonne fin *	113,6	85,5
Droits d'images des coureurs et engagement association L'Échappée	1,2	0,5
Compte séquestre	1,1	1,1
Loyers immobiliers	2,4	4,0
Hypothèque sur bien acquis	95,4	104,6
Paris 2024 partenariat	22,2	28,6
Autres engagements donnés	0,9	2,1
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	344,1	302,1
Engagements reçus		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	115,1	127,7
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	378,4	321,8
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	150,0
Lignes de crédit confirmées	-	-
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	643,5	599,5

* Dont contrats imprimeurs 34 M€ en 2020 et 49 M€ en 2019.

15.1 Engagements donnés

Les engagements donnés de bonne fin 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 fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups 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 e-sport), Trust e-sport et One Ragtime-ARIA.

15.2 Engagements reçus

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. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ, en charge du recouvrement des créances.

L'engagement de 150 M€ correspond à la couverture d'assurance globale destinée à couvrir le risque de contrepartie sur les jeux de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020, à la suite de la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie.

Des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place depuis février 2021, pour un montant de 150 M€.

15.3 Engagements réciproques

Fin 2020, dans le cadre du partenariat entre FDJ et Groupama via la Société de Gestion de L'Échappée (détenue à 50 % par chaque associé), FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

15.4 Échéancier des engagements de loyer

L'échéancier au 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 des engagements de loyers est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Moins de 1 an	0,8	1,4
Moins de 5 ans	1,6	2,3
Plus de 5 ans	-	0,2
Engagements de loyers *	2,4	4,0

* Les engagements de loyer portent sur les véhicules et les contrats de faible valeur, exclus de la dette de location IFRS 16 (voir note 6.2).

La dette de location relative à IFRS 16 s'élève à 26,0 M€ au 31 décembre 2020 (31,7 M€ en 2019).

NOTE 16

Événements postérieurs à la clôture

N/A

NOTE 17

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 2020 ⁽¹⁾	Méthode de consolidation 2019 ⁽¹⁾	Pourcentage de Contrôle 2020	Pourcentage de Contrôle 2019
La Française des Jeux	France	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions France (FGS France)	France	Développement et fourniture de technologies digitales de loterie	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions (FGS)	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)	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	50,00 %	50,00 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	MEE	MEE	20,00 %	25,00 %
Spynsol Ltd	Royaume-Uni	Holding	-	IG	-	100 %
SpynsolnLtd	Royaume-Uni	Holding	-	IG	-	100 %
BGPH Ltd	Royaume-Uni	Holding	-	IG	-	100 %
Sporting Index Holdings Ltd	Royaume-Uni	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Sporting Index Ltd	Royaume-Uni	Activité de paris sportifs à cotes fixes et variables	IG	IG	100 %	100 %
SPIN Services Ltd	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
SPIN Services Canada Inc.	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
Romney Holdco Ltd	Malte	Holding	-	IG	-	100 %
Betstat Ltd	Malte	Holding	-	IG	-	100 %
RPA Software Ltd	Malte	Propriété intellectuelle	-	IG	-	100 %
Touchbet Ltd	Malte	Trading	-	IG	-	100 %
RPA Realtime Pricing Algorithm AB	Suède	Logiciel de trading/développement de technologie de paris sportifs	-	IG	-	100 %
FDJ Solutions de Jeux Canada (FGS Canada)	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Services	France	Services financiers et de paiements	IG	-	100 %	-
DVRT13	France	Services de divertissements	IG	-	100 %	-

(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.

Les variations de périmètre sont décrites en note 3.1.

NOTE 18

Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sur les exercices 2020 et 2019 se répartissent de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2020			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	PwC Audit	Deloitte & Associés	PwC Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	430	430	50	102
Filiales (entités contrôlées)	240	142	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	670	572	50	102

<i>En milliers d'euros</i>	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	682
Filiales (entités contrôlées)	57	132	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	480	555	795	682

Les services autres que la certification des comptes en 2019 portaient essentiellement sur l'opération sur le capital de FDJ. Les services autres que la certification des comptes en 2020 portaient essentiellement sur des travaux de l'organisme tiers indépendant (OTI) sur la Déclaration de performance extra-financière, des travaux sur le contrôle interne et diverses attestations.

3.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire du groupe FDJ » et 1.3.1 « Nouveau cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020 » de l'annexe des comptes consolidés qui exposent le contexte particulier du cadre réglementaire de la société et ses évolutions.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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, diminuées de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux. Pour l'exercice 2020, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 1,92 Md€, dont 1,88 Md€ 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, propre 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.

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 obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de mises et composantes du PNJ et avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne relatif, en particulier aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et leur efficacité opérationnelle ;
- ◆ tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques de chacun des systèmes applicatifs utilisés dans le cadre de la comptabilisation des composantes du PNJ que nous avons jugés clés pour notre audit, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- ◆ analyser les variations significatives et les tendances inattendues observées, le cas échéant, sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

Valeur recouvrable du goodwill Sporting Group (voir note 5 aux états financiers consolidés)

Risque identifié

L'acquisition de Sporting Group fin mai 2019 avait 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 5 de l'annexe, il est affecté à l'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. Elle est 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.

La crise sanitaire de Covid-19 ayant impacté négativement les activités et la performance de Sporting Group au cours du 1^{er} semestre 2020, la société a mis en œuvre un test de dépréciation au 30 juin 2020 qui a conduit à déprécier le goodwill d'un montant complémentaire de 26 M€. Le goodwill résiduel s'élevait ainsi à 26 M€ à cette date, après prise en compte de l'effet de change. Au 31 décembre 2020, conformément à la norme IAS 36, un nouveau test de valeur a été mis en œuvre, conduisant à l'absence de dépréciation complémentaire.

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 et du niveau élevé de jugement et d'estimations qu'elle implique de la part de la direction, en particulier dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire et économique.

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 le taux d'actualisation utilisé ;
- ◆ 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 sanitaire dans lequel opère Sporting Group, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

Enfin, nous avons examiné les informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les principales hypothèses retenues dans le contexte spécifique et incertain de crise sanitaire et économique qui se poursuit, et les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations de ces dernières.

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 sur la gestion du Groupe, 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

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 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-huitième année, dont, pour chacun des cabinets, deux années 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 12 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Jean-François Viat

Nadège Pineau

Comptes individuels

4.1	Compte de résultat	219
4.2	Bilan	220
4.3	Tableau des flux de trésorerie	222
4.4	Notes annexes	223
4.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	251

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.

Sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros.



4.1 Compte de résultat

En millions d'euros

	Note	31.12.2020	31.12.2019
Mises	3.1	15 918,8	17 222,2
Part revenant aux gagnants	3.1	- 10 813,0	- 11 682,3
Produit Brut des Jeux	3.1	5 105,8	5 539,9
Prélèvements publics	3.1	- 3 242,2	- 3 497,6
Dotations structurelles aux fonds de contrepartie	3.1	-	- 127,8
Produit Net des Jeux	3.1	1 863,6	1 914,5
Produit des autres activités	3.1	21,6	16,0
Chiffre d'affaires	3.1	1 885,2	1 930,4
Production immobilisée	3.2	32,1	26,9
Reprises de provisions et transferts de charges		20,3	9,8
Autres produits d'exploitation		1,0	0,4
Total produits d'exploitation		1 938,6	1 967,5
Consommation d'achats stockés		28,2	34,8
Autres achats et charges externes	3.2	1 260,2	1 386,1
Impôts et taxes		20,6	19,7
Charges de personnel	4	162,9	151,2
Dotations aux amortissements	5	88,4	79,6
Dotations aux provisions	6	16,5	16,3
Autres charges		17,3	14,8
Total charges d'exploitation		1 594,2	1 702,6
Résultat d'exploitation	3.2	344,3	264,9
Total produits financiers		21,6	22,1
Total charges financières		44,6	11,5
Résultat financier	7.4	- 23,0	10,6
Résultat courant		321,3	275,6
Total produits exceptionnels		99,8	34,9
Total charges exceptionnelles		97,0	80,4
Résultat exceptionnel	8	2,9	- 45,4
Participation et intéressement des salariés	4.2	23,4	18,8
Impôt sur les bénéfices	9	85,4	73,3
RÉSULTAT NET	13	215,4	138,1

4.2 Bilan

4.2.1 Actif

En millions d'euros	Note	31.12.2020		31.12.2019	
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	24,5	355,5	370,7
Autres immobilisations incorporelles	5.2	349,8	227,2	122,5	105,2
Immobilisations corporelles	5.3	663,4	324,6	338,9	353,0
Immobilisations financières	7.1	203,9	45,7	158,2	140,6
Actif immobilisé		1 597,1	622,0	975,1	969,5
Stocks	3.3.6	15,8	1,3	14,5	10,2
Avances et acomptes versés sur commandes		2,4	-	2,4	13,6
Créances clients et réseau de distribution	3.3.1	341,3	16,4	324,9	506,9
Autres créances	3.3.2	200,3	0,1	200,2	307,6
Valeurs mobilières de placement	7.3	281,8	0,1	281,7	218,1
Disponibilités	7.3	1 046,3	-	1 046,3	748,3
Charges constatées d'avance	3.5	18,8	-	18,8	26,1
Actif circulant		1 906,7	17,8	1 888,9	1 830,9
Charges à répartir sur plusieurs exercices		4,7	-	4,7	0,6
Écarts de conversion actif		0,1	-	0,1	4,2
TOTAL ACTIF		3 508,6	639,8	2 868,8	2 805,4

4.2.2 Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2020	31.12.2019
Capital social		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		91,7	87,5
Réserve facultative		224,5	176,6
Résultat de l'exercice		215,4	138,1
Provisions réglementées		135,8	140,9
Capitaux propres	10	751,5	627,1
Provisions pour risques		4,9	8,9
Provisions pour charges		90,5	90,2
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	95,4	99,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	521,1	254,0
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.3.3	259,7	416,3
Fonds joueurs à restituer à l'État	3.3.4	155,9	103,9
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	3.3.4	886,0	755,9
Dettes envers l'État au titre des droits exclusifs d'exploitation	5.1	-	380,0
Autres dettes	3.3.5	151,7	133,6
Mises perçues d'avance	3.5	46,0	35,4
Dettes		2 020,4	2 079,2
Écarts de conversion passif		1,4	0,1
TOTAL PASSIF		2 868,8	2 805,4

4.3 Tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	Note	31.12.2020	31.12.2019
Activités d'exploitation			
Résultat net		215,4	138,1
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		86,7	96,3
Amortissements et provisions		60,4	96,1
Plus ou moins-values de cession d'actif		26,3	0,2
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur activités d'exploitation		359,3	- 103,6
Gestion		4,2	- 81,9
Jeu		355,1	- 21,7
Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation		661,4	130,8
Activités d'investissement			
Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 441,4	- 54,8
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		-	-
Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 1,8	- 67,6
Encaissements/décaissements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		- 46,8	- 5,8
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement		- 490,0	- 128,2
Activités de financement			
Dividendes versés aux actionnaires		- 83,4	- 118,3
Nouveaux emprunts	7.3	380,0	113,3
Remboursements d'emprunts	7.3	- 66,6	- 8,0
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement		230,0	- 13,0
VARIATION DE TRÉSORERIE		401,4	- 10,4
Trésorerie nette à l'ouverture		926,1	936,5
Trésorerie nette à la clôture	7.3	1 327,5	926,1
<i>Dont trésorerie</i>		1 328,1	966,5
<i>Dont concours bancaires courants</i>		0,6	40,4

Notes annexes

NOTE 1	Présentation générale de la société	224
NOTE 2	Référentiel et principes comptables	227
NOTE 3	Données opérationnelles	228
NOTE 4	Charges et avantages du personnel	234
NOTE 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	236
NOTE 6	Autres provisions et passifs éventuels	239
NOTE 7	Immobilisations financières et trésorerie	239
NOTE 8	Résultat exceptionnel	244
NOTE 9	Impôt sur les bénéfices	244
NOTE 10	Capitaux propres	245
NOTE 11	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	246
NOTE 12	Autres informations	247
NOTE 13	Détail des charges à payer et des produits à recevoir	248
NOTE 14	Événement post-clôture	248
NOTE 15	Engagements hors bilan	249

NOTE 1

Présentation générale de la société

1.1 Informations générales

La Française des Jeux (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. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat ⁽¹⁾ en date du 31 décembre 2020 se répartit entre l'État français (22 %), des associations d'anciens combattants ⁽²⁾ (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détentions de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels. L'État exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget de la nomination du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués, et de tout franchissement de seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital.

Au 31 décembre 2020, le Groupe, qui comprend 21 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent 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 :

- ◆ FGS UK, société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ Sporting Group, britannique, acquis en mai 2019 et incluant 4 sociétés, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs d'une part, et des offres de paris sportifs (*spread betting* ou paris à fourchette, et *fixed odds* ou paris à cotes fixes) d'autre part ;
- ◆ Beijing ZhongCaï Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ Services aux Loteries en Europe (SLE), 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 ;
- ◆ Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS Canada, société de droit canadien qui développe la technologie de paris sportifs.

1.2 Contexte réglementaire de la société

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

Le ministre chargé du Budget était investi des fonctions de régulateur des jeux d'argent et de hasard. L'ensemble des activités de FDJ sous droits exclusifs, les paris sportifs en ligne de FDJ étant régulés et exploités dans le cadre d'un agrément délivré par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), à laquelle a succédé l'Autorité nationale des jeux (ANJ) le 23 juin 2020. À compter de cette date, l'ANJ est chargée de contrôler les activités de jeux et paris exploités par FDJ sur le fondement des droits exclusifs qui lui sont confiés pour vingt-cinq ans, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en points de vente et en ligne. L'ANJ est également compétente pour contrôler les paris sportifs que FDJ exploite en ligne et en concurrence, en vertu de l'agrément qui lui a été accordé par l'ARJEL pour cinq ans en 2010, puis renouvelé en 2015, puis le 8 septembre 2020 par l'ANJ.

Les textes applicables fixent comme objectifs à FDJ de veiller à prévenir le développement des phénomènes de dépendance et le jeu des mineurs, assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, canaliser la demande dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, prévenir les risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses ou criminelles en particulier aux fins de blanchiment, et enfin contribuer à la lutte contre le jeu illégal et la manipulation des compétitions ou manifestations sportives en lien avec des paris.

1.3 Faits marquants

1.3.1 Nouveau cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020

L'article 138 de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics et de la rémunération de FDJ applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, des mises au Produit Brut des Jeux (PBJ) ⁽³⁾, est intervenu au 1^{er} janvier 2020.

Les Taux de Retour aux Joueurs (TRJ) ⁽⁴⁾ sont définis dans une fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chaque gamme de jeux de loterie, tandis que ceux des paris sportifs commercialisés en ligne d'une part, et en réseau physique de distribution d'autre part, sont respectivement soumis à un plafond.

(1) Engagement d'abstention et de conservation d'autres actionnaires de la société. L'UBFT, la FNAM et la Confédération Nationale des buralistes de France se sont engagés à conserver leurs Actions (y compris celles achetées le cas échéant dans le cadre de l'Offre) 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre (correspondant à l'offre à prix ouvert et placement global auprès d'investisseurs institutionnels, avec une date de règlement-livraison au 22 novembre 2019), sauf exceptions (offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions ou transfert à une société contrôlée). MASFIP a pris un engagement similaire mais pour une durée de 12 mois.

Engagement d'abstention de la société pour 180 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (notamment Offre Réservée aux Salariés, programme de rachat d'actions, attribution gratuite d'actions, actions détenues par Soficoma, opération de croissance externe).

Engagement d'abstention et de conservation de l'État pour 18 mois suivant la date de règlement-livraison de l'Offre, sauf exceptions (cession dans le cadre de l'Offre, mise en place d'une offre aux salariés, transfert au profit d'un industriel français, opération de croissance externe, transfert à une entité contrôlée, apport à une offre publique d'achat ou d'échange sur les Actions).

(2) Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) et Fédération Nationale André Maginot (FNAM).

(3) Différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

(4) Part revenant aux gagnants en pourcentage des mises.

Une évolution du TRJ a par conséquent un impact sur le Produit Net des Jeux (PNJ) ⁽¹⁾. En effet, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du Produit Brut des Jeux (PBJ), lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge), ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

À TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour quatre des six jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros.

	TRJ *	PNJ jusqu'au 31.12.2019	PNJ à compter du 01.01.2020
Loto®	55,35 %	12,60 %	11,91 %
Euromillions	50,00 %	12,60 %	13,33 %
Amigo	67,55 %	11,30 %	12,03 %
Cash	71,00 %	10,90 %	10,75 %

* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié.

L'assiette des prélèvements publics applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs est désormais constituée du PBJ et non plus des mises, sauf pour les territoires suivants : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais fixes (en % du PBJ) ; ils ne correspondent donc plus pour chaque jeu, comme auparavant, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du PNJ.

Les taux de TVA restent inchangés.

Les passifs de prélèvements publics sont désormais réglés sur un rythme mensuel, le mois suivant, alors qu'ils étaient majoritairement versés à un rythme hebdomadaire auparavant. Ceux au titre du mois de décembre font l'objet d'un acompte versé le même mois.

Ce même article prévoit également que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et que les sommes déposées sur ces fonds doivent être versées à l'État au plus tard le 30 décembre 2022 conformément à l'article 3 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre fiscal et réglementaire relatif aux jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie n'est plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurances pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique de contrepartie. En 2020, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice, pour un montant compris entre 6 M€ (franchise) et 150 M€ (plafond), et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixée à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 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. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits d'exploitation.

Les lots non réclamés sont dorénavant tous versés à l'État chaque année, avant le 30 juin de l'exercice suivant, conformément à l'article 2 du décret 2019-1456 du 26 décembre 2019, 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.

Jusqu'en 2019, les reversements à l'État portaient uniquement sur les lots non réclamés sur les jeux instantanés tandis que les lots non réclamés relatifs à des jeux de tirage ou de paris sportifs étaient conservés au sein des fonds de réserve pour financer des opérations promotionnelles, sous forme de mises offertes ou d'abondements de gains. Comme indiqué précédemment, ces fonds sont désormais clos et devront être reversés à l'État avant le 30 décembre 2022.

Versement à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'ordonnance n° 2019-15 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe à 25 ans la durée de sécurisation par FDJ des droits exclusifs. Le décret en Conseil d'État du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 M€. Cette contrepartie financière a été réglée à l'État le 21 avril 2020.

Un actif incorporel amorti sur 25 ans, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la loi Pacte, est enregistré dans les comptes de FDJ SA à compter du 30 juin 2019.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1^{er} avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans.

(1) PBJ net des prélèvements publics.

Ses principales caractéristiques sont :

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

Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

1.3.2 Crise sanitaire Covid-19 et conséquences économiques

2020 a été marquée par la crise du Covid-19.

FDJ SA a réagi très rapidement en déclenchant dès février son plan de continuité d'activité, dont l'objectif est de garantir les meilleures conditions de sécurité et de travail à ses collaborateurs, dont la très grande majorité a basculé en télétravail, et de maintenir la continuité de son exploitation, notamment au niveau de ses systèmes d'information et de sa chaîne logistique.

L'activité de FDJ SA a néanmoins été affectée par la crise, essentiellement pendant le 1^{er} confinement qui a eu lieu du 17 mars au 11 mai. Sur cette période, les mises de FDJ SA ont enregistré une baisse de près de 60 %, reflet, notamment du recul de plus de 90 % des paris sportifs, après l'annulation de la quasi-totalité des manifestations sportives, tandis que la loterie, hors le jeu Amigo totalement arrêté, limitait sa baisse par rapport à la même période 2019 à environ 40 %, la forte croissance des mises sur la loterie digitale ne compensant que très partiellement la baisse d'activité en points de vente.

Ce recul s'est traduit par une réduction mécanique du chiffre d'affaires de l'ordre de 200 M€ et un impact sur l'EBITDA estimé à environ 100 M€, compte tenu de la baisse de la composante variable des coûts des ventes (principalement la rémunération des intermédiaires de vente). Afin de limiter cet impact sur ses résultats, FDJ SA a rapidement mis en œuvre un plan d'économies d'environ 70 M€ (soit plus de 10 % de ses coûts fixes). La totalité de ce plan d'économies a été réalisée sur l'exercice. La réduction des dépenses publi-promotionnelles, et en premier lieu du plan média sur le 1^{er} semestre, a représenté la majorité de ces économies. Une réduction des dépenses de fonctionnement (frais de déplacement, honoraires et communication) a par ailleurs été menée, ainsi qu'un allègement temporaire du dispositif d'animation commerciale. Ce plan n'a pas obéré la capacité de FDJ SA à actionner les différents leviers pour soutenir la reprise d'activité du 2^d semestre 2020, et notamment le soutien des opérations commerciales engagées (lancements et relancements de jeux, super jackpots...).

En effet, dès mi-juin, les mises de FDJ SA ont retrouvé un niveau globalement comparable à celui de la même période de 2019, après, notamment, la reprise progressive des principales compétitions sportives à partir de mi-mai et la réouverture des bars début juin. Sur le 2^d semestre, les caractéristiques très différentes du 2^d confinement (30 octobre - 15 décembre, avec des bars encore fermés depuis) en ont rendu l'incidence sur les résultats de FDJ SA limitée, impactant principalement le jeu Amigo du fait de l'extinction des écrans en points de vente. L'activité de FDJ SA a enregistré une croissance globale de 3 %,

portée tant par la dynamique toujours forte des paris sportifs que par l'attractivité des jeux de tirage, tels Loto® et Euromillions bénéficiant par ailleurs de plusieurs cycles longs, tandis que les jeux instantanés ont conservé un niveau d'activité comparable.

Solidité financière

La situation de liquidité de FDJ SA est satisfaisante. Sa situation financière est restée solide sur l'année, avec une trésorerie mobilisable à court terme supérieure à 1 Md€, et sera confortée par la mise en place de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 150 M€, en cours de signature.

FDJ SA n'a pas demandé à bénéficier des dispositifs publics de soutien financier ou d'activité partielle mis en place par l'État.

Mesures de solidarité et de protection

FDJ SA s'est montrée solidaire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Afin de soutenir son réseau de détaillants pendant les deux périodes de confinement, FDJ a mis en place des mesures d'accompagnement, adaptées à la situation de chacun, avec notamment une suspension des prélèvements financiers pour les points de vente fermés, et une gestion assouplie des prélèvements pour les détaillants ouverts. Les prélèvements avaient repris à l'issue de la première période de confinement, dans le respect du calendrier de rééchelonnement. À fin 2020, le réseau de détaillants compte près de 30 000 points de vente, leur nombre ne s'est que faiblement érodé au cours de l'exercice. Seuls les bars exclusifs restent actuellement fermés en raison de la crise sanitaire.

Les dates limites de paiement des gains ont par ailleurs été repoussées afin que les gagnants puissent se faire payer leurs gains à l'issue des périodes de confinement.

Les actions de solidarité, de protection et de sensibilisation suivantes ont été menées :

- ◆ solidarité avec les salariés : maintien de l'intégralité de la rémunération pour les salariés qui n'ont pas pu exercer leur activité, sans recours aux dispositifs d'aide mis en place par l'État ;
- ◆ solidarité nationale : dons de jours de congé des collaborateurs (équivalent monétisé de 0,3 M€ versé à des associations œuvrant contre le virus) et d'un mois de salaire des mandataires sociaux ;
- ◆ contribution à l'effort national dans la lutte contre la Covid-19, avec notamment un don d'1 M€ versés à la cause « Tous unis contre le virus », menée par la Fondation de France, l'AP-HP et l'Institut Pasteur ;
- ◆ don de 1,2 M€ de FDJ en faveur des personnes vulnérables et notamment des jeunes adultes, particulièrement fragilisés par la crise, et de 0,2 M€ de la Fondation FDJ, remis à des associations partenaires de FDJ SA.

Les coûts engagés en lien direct avec ces mesures, ainsi que les achats de masque à destination des salariés et des détaillants, ont été comptabilisés en résultat courant (4 M€).

Tests de dépréciation (voir note 7)

Les tests de dépréciations réalisés en fin d'exercice sur les titres de participations inscrits à l'actif du bilan ont conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'un montant de 32,8 M€. Cette dépréciation concerne essentiellement l'entité FGS Holding, qui détient notamment les titres du Groupe Sporting. Cette dépréciation, comptabilisée dans le résultat financier, est le reflet de la baisse de la valeur d'utilité de cette entité, lié au contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

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 présentes 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 11 février 2021, les états financiers de la société établis au 31 décembre 2020.

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) – cf. note 7.

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, les prélèvements publics et FDJ.

Part revenant aux gagnants

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la part revenant aux gagnants est encadrée par l'article 8 du décret 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. En 2019, elle était fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 du ministre chargé du Budget.

Part revenant aux gagnants

(en % des mises)

2020

2019

	2020	2019
Jeux de tirage	entre 50 % et 72 % selon les gammes de jeux	entre 50 % et 70 %
Ensemble des jeux instantanés	entre 60 % et 75 % des mises selon les gammes de jeux, avec une moyenne annuelle maximum de 70,5 %	en moyenne annuelle au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 %
Paris sportifs en point de vente	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %
Paris sportifs en ligne	en moyenne annuelle au maximum de 85 %	en moyenne annuelle au maximum de 85 %

Produit Brut des Jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants.

Prélèvements publics

La loi Pacte prévoit, qu'à compter du 1^{er} janvier 2020, l'assiette de la rémunération de FDJ et des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises, à l'exception des territoires suivants, pour lesquels les taux applicables et l'assiette restent inchangés : Polynésie Française, Principauté de Monaco, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les taux de prélèvements destinés au Budget général de l'État sont désormais assis sur le PBJ et ne correspondent donc plus pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du Produit Net des Jeux.

Le taux de TVA reste inchangé, à 20 % du PNJ.

En 2020, les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux sont les suivants :

2020 (en % du PBJ)	Loto®/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS	5,10 %	5,10 %
CSG	6,20 %	6,20 %
CRDS	2,20 %	2,20 %
Budget Général de l'État	54,50 %	42,00 %
TOTAL	68,00 %	55,50 %

2020 (en % du PBJ)	Paris sportifs en PDV	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
TOTAL	41,10 %	54,90 %

En 2019, les taux de prélèvements, en pourcentage des mises, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux étaient les suivants :

En % des mises	2019
CSG (en % des mises loteries)	2,19 %
CRDS (en % des mises loteries)	0,77 %
ANS (en % des mises totales)	1,80 %
Prélèvement fiscal paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	5,70 %
Prélèvement social paris sportifs (en % des mises paris sportifs)	1,80 %
Budget Général de l'État (en % des mises totales)	Solde *

* Solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux, de la TVA et du PNJ.

Budget Général de l'État

À partir du 1^{er} janvier 2020, les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Ils sont régis pour 2019 par l'article 88 de la loi n° 2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

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 pour 2020 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996.

CSG : prélèvement défini pour 2020 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la Sécurité Sociale.

Prélèvements fiscaux et sociaux spécifiques aux paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini pour 2020 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L. 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, et pour 2019 par l'article 137-21 du Code de la Sécurité Sociale.

Agence nationale du sport (ANS) : prélèvement défini pour 2020 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 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, et pour 2019 par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

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 %.

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. Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Jusqu'en 2019, le PNJ était assis sur les enjeux des joueurs (les mises) et était fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne. À compter du 1^{er} janvier 2020, suite à l'entrée en vigueur de la loi Pacte, le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ de chaque jeu (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume et effet mix).

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, en points de vente, la constatation des mises est effective dans les comptes 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 les comptes. La vente en ligne est reconnue dès l'enregistrement de la mise du joueur ;

- ◆ pour 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 est donc net des gains versés ou à reverser aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État.

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.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019	Variation %
Mises	15 918,8	17 222,2	- 7,6 %
Part revenant aux gagnants	- 10 813,0	- 11 682,3	- 7,4 %
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 105,8	5 539,9	- 7,8 %
Dotations aux fonds de contrepartie	-	- 127,8	- 100,0 %
Prélèvements publics	- 3 242,2	- 3 497,6	- 7,3 %
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 863,6	1 914,5	- 2,7 %
Produit des autres activités	21,6	16,0	34,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 885,2	1 930,4	- 2,3 %

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Jeux de tirage	643,7	666,7
Jeux instantanés	847,8	907,3
Paris sportifs	372,1	340,5
PRODUIT NET DES JEUX (PNJ)	1 863,6	1 914,5

Le PNJ s'établit à 1 863,6 M€ en baisse de 2,7 %.

Le produit des autres activités correspond essentiellement aux refacturations aux filiales et s'établit à 21,6 M€, contre 16 M€ sur l'exercice précédent.

3.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 344,3 M€, en augmentation de 79,4 M€ par rapport à 2019.

Compte tenu des investissements toujours importants réalisés dans le cadre de la transformation numérique et commerciale de la société, la production immobilisée s'établit à 32,1 M€ en augmentation de 5,2 M€ par rapport à 2019.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du réseau de distribution physique (détaillants et secteurs commerciaux dont FDP), s'établissent à 881,1 M€, en diminution de 10,5 % (103,1 M€) liée à la baisse des mises réseau.

Hors coût du circuit de distribution, les autres charges d'exploitation (soit 713,1 M€) diminuent de 5,3 M€ par rapport à 2019. Cette diminution est liée au plan d'économies mis en place par la société pour faire face à la crise du Covid-19.

Les transferts de charge, d'un montant de 4,7 M€ à la clôture 2020 contre 3,1 M€ à fin 2019, correspondent à des refacturations auprès de prestataires informatiques.

3.3 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.

Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoyait la constitution de plusieurs fonds (fonds de réserve, fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds commun aux jeux instantanés) dans les comptes de FDJ, ainsi que le mode d'alimentation de ces fonds. Il précisait 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 (fonds de réserve/fonds commun aux jeux instantanés) ou à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie/fonds permanent). FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

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, fonds commun aux jeux instantanés 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. Ils sont présentés dans les dettes financières.

Les fonds de réserve comprenaient 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. Ces lots font désormais l'objet d'un reversement l'exercice suivant, 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. En conséquence, les lots non réclamés sont en fin d'exercice reclassés en prélèvements publics.

Les fonds destinés à l'animation des jeux, prévus dans les règlements de chaque jeu concernés (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte), contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains. Ces fonds n'ont pas été modifiés par la loi Pacte.

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.

Les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés.

3.3.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances réseau de distribution	246,8	16,4	230,4	448,2	13,6	434,5
Créances clients	12,1	-	12,1	8,3	0,8	7,5
Comptes courants filiales	82,4	-	82,4	86,3	21,4	64,9
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	341,3	16,4	324,9	542,8	35,9	506,9

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 2020 est principalement liée à un effet calendrier ainsi qu'à l'activité.

La hausse de la provision sur les exercices provient de l'évolution du risque d'impayés, ce qui est en lien avec la situation sanitaire actuelle.

Les provisions sur comptes courants des filiales diminuent entre les deux exercices suite à la sortie des titres et créances liées à la société LB Poker. Ces éléments étaient intégralement dépréciés (cf. note 8 résultat exceptionnel).

Les créances sont à échéance à moins d'un an.

3.3.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Autres créances d'exploitation	34,9	0,1	34,8	42,7	0,1	42,6
Acompte versement État	165,4	-	165,4	265,0	-	265,0
TOTAL AUTRES CRÉANCES	200,3	0,1	200,2	307,7	0,1	307,6

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte au titre du mois de décembre des prélèvements publics, tel que prévu par la loi Pacte.

3.3.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Dettes fournisseurs	105,2	132,5
Dettes réseau de distribution	154,6	283,8
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	259,7	416,3

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 2020 est principalement liée à un effet calendrier et aux conséquences sur l'activité du contexte sanitaire.

Les dettes fournisseurs et réseau de distribution sont à échéance à moins d'un an.

3.3.4 Fonds joueurs à restituer à l'État, prélèvements publics et gains envers les joueurs

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Fonds joueurs à restituer à l'État	155,9	103,9
Prélèvements publics	411,1	414,1
Gains à payer et à répartir	474,9	341,8
TOTAL	1 041,9	859,8

La comparaison des montants des prélèvements publics entre les deux années est impactée par le changement du cadre réglementaire entré en vigueur le 1^{er} janvier 2020. Ce changement a entraîné des modifications sur la base de calcul de ces prélèvements – le Produit Brut des Jeux et non plus les mises encaissées – ainsi que sur la périodicité de leur versement à l'État – versement mensuel à compter de 2020 pour tous les prélèvements alors que les principaux prélèvements étaient versés de manière hebdomadaire en 2019.

Les fonds joueurs à restituer à l'État correspondent principalement aux fonds de réserve clos au 31 décembre 2019, conformément à la loi Pacte. Des reclassements ont été effectués vers ce poste en 2020 pour un total de 52 M€ concernant principalement le solde de l'excédent du fonds permanent 2019.

Les prélèvements publics correspondent aux montants dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Passif – Budget général de l'État	223,9	41,2
Passif – Autres prélèvements	116,8	61,8
Excédent du fonds permanent	-	311,1
Lots non réclamés	70,4	-
TOTAL PRÉLÈVEMENTS PUBLICS	411,1	414,1

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 474,9 M€ contre 341,8 M€ au 31 décembre 2019. Cette hausse s'explique par le report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs proposé par FDJ durant le 2^d confinement.

Les dettes sont à échéance à moins d'un an.

3.3.5 Autres dettes

Les autres dettes correspondent principalement aux dettes fiscales et sociales.

3.3.6 Stocks

Au 31 décembre 2020, les stocks s'élèvent à 15,8 M€ en valeur brute et sont composés essentiellement de supports de jeux pour 15,3 M€.

La dépréciation des stocks au 31 décembre 2020 s'élève à 1,3 M€.

3.4 Créances et dettes avec les filiales et participations

Au 31 décembre 2020 <i>En millions d'euros</i>	Créances			Dettes	
	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Compte courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte courant créditeur
1 - Filiales (≥ 50 %) :	-	5,8	72,8	7,4	23,3
FGS (FDJ Gaming Solutions)	-	1,1	70,7	4,1	-
La Pacifique des Jeux	-	-	-	-	-
La Française d'Images	-	0,6	2,1	1,9	-
La Française de Motivation	-	0,1	-	-	1,9
FDP	-	2,2	-	-	20,0
FDJ Développement	-	0,1	-	-	1,4
NLCS	-	1,6	-	1,4	-
2 - Participations (> 10 % et < 50 %) :	-	2,9	-	1,5	-
Services aux Loteries en Europe	-	1,7	-	0,7	-
Société de Gestion de L'Échappée	-	0,2	-	0,1	-
LEIA (Lotteries Intertainment Innovation Alliance)	-	1,0	-	0,7	-
TOTAL	-	8,7	72,8	8,9	23,3

3.5 Charges constatées d'avance et mises perçues d'avance

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Charges constatées d'avance	18,8	26,1
Produits constatés d'avance (mises perçues d'avance)	46,0	35,4

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. Leur évolution de plus de 10,0 M€ porte principalement sur Euromillions, pour lequel le tirage du 1^{er} janvier 2021 avait généré des prises de jeu en 2020.

Les charges constatées d'avance correspondent, à hauteur de 2,3 M€ au 31 décembre 2020 et de 12,5 M€ au 31 décembre 2019, aux charges assises sur des mises déjà encaissées au 31 décembre, et dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant.

Les charges constatées d'avance sur le jeu sont relatives à la rémunération du réseau de distribution sur ces mises encaissées. Il n'y a plus de charges constatées d'avance sur les prélèvements publics, au 31 décembre 2020, contrairement au 31 décembre 2019, le fait générateur des prélèvements n'étant plus l'encaissement de la mise, ce qui explique la baisse des éléments relatifs aux jeux.

Les autres charges constatées d'avance, d'un montant de 16,5 M€, sont principalement relatives à des primes d'assurance, des charges locatives, de la maintenance informatique ainsi qu'au contrat de parrainage de l'équipe cycliste.

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 1 569 contre 1 517 en 2019, dont 1 260 cadres, 238 non cadres et 71 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 2020 s'élève à 16,9 M€, contre 11,5 M€ en 2019. La dotation à la provision pour intéressement au titre de 2020 atteint 6,5 M€ contre 7,3 M€ en 2019.

La société a décidé d'allouer exceptionnellement une somme de 1 000 € par collaborateur, au titre de l'intéressement. Ce montant a été provisionné pour un total de 1,6 M€ dans les comptes 2020, il n'entre pas dans le cadre de l'accord dérogatoire et est compris dans la charge d'intéressement de l'exercice d'un montant de 6,5 M€.

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 est constatée au passif de la situation financière, dans la rubrique « Provisions pour risques et charges », à l'exception des écarts actuariels situés dans le corridor de 10 % qui représentent des engagements hors bilan.

En millions d'euros	31.12.2019	Dotations	Reprises		31.12.2020
			utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	22,9	2,5	3,0	-	22,4
Frais de santé	7,4	0,9	0,1	-	8,3
Médailles du travail	6,7	0,9	0,1	-	7,5
Avantages long terme et post-emploi	37,1	4,3	3,2	-	38,1
Autres provisions pour risques et charges	9,4	8,3	8,2	0,8	8,7
TOTAL	46,4	12,6	11,4	0,8	46,8
dont résultat d'exploitation	-	11,4	11,3	-	-
dont résultat financier	-	0,4	-	-	-
dont résultat exceptionnel	-	0,8	0,1	0,8	-

Les principales hypothèses relatives aux avantages au personnel sont les suivantes :

	31.12.2020	31.12.2019
Taux d'actualisation	0,35 %	0,70 %
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 %	0,57 %
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	31.12.2020	31.12.2019
Dette actuarielle en début de période	51,9	36,8
Coût des services rendus *	-1,8	2,7
Intérêts de la dette actuarielle	0,4	0,6
Éléments hors bilan (écarts actuariels, coûts des services passés...)	-2,3	12,0
Transferts	0,3	-
Prestations versées	-0,6	-0,2
Dette actuarielle en fin de période	47,8	51,9
Stocks de pertes actuarielles	9,8	14,8
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	38,1	37,1

* Le coût des services rendus comprend en 2020 une reprise de 5,5 M€, contrepartie de coûts de départs.

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	31.12.2020	31.12.2019
Provision à l'ouverture	37,1	34,0
Coût des services rendus *	0,5	2,7
Intérêt de la dette actuarielle	0,4	0,6
Amortissement des écarts	0,6	-0,1
Prestations versées	-0,6	-
Transferts	0,2	-
Coût net	1,1	3,1
Résultat d'exploitation	0,7	2,6
Résultat financier	0,4	0,6
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	38,1	37,1

* Le coût des services rendus comprend en 2020 une reprise de 3,2 M€, contrepartie de coûts de départs.

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 2020 s'élève à 15,2 M€.

Le paiement de ce droit est intervenu le 21 avril 2020 et fait partie des investissements de la période dans le tableau des flux de trésorerie.

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 et immobilisations incorporelles en cours

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.

Logiciels

Les coûts d'entrée des logiciels correspondent sont évalués à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (cf. supra) non encore mis en service. Les coûts d'entrée des autres immobilisations incorporelles correspondent à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Amortissements

Les actifs sont amortis sur le mode linéaire sur la durée de vie de l'immobilisation, 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.

Perte de valeur des immobilisations incorporelles

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 d'utilité 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	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 24,5	355,5	380,0	- 9,3	370,7
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	- 1,7	2,9	4,6	- 1,7	2,9
Frais de recherche et développement	177,1	- 95,8	81,3	132,5	- 72,7	59,8
Logiciels	134,9	- 127,1	7,8	133,2	- 121,5	11,7
Immobilisations en cours	33,3	- 2,7	30,6	35,4	- 4,7	30,7
TOTAL DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	729,8	- 251,7	478,0	685,7	- 209,9	475,8

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements	31.12.2020
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	380,0
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	-	-	-	4,6
Frais de recherche et développement	132,5	18,7	-1,4	27,4	177,1
Logiciels	133,2	0,5	-	1,2	134,9
Immobilisations en cours	35,4	26,4	-	-28,6	33,2
Valeurs brutes	685,7	45,5	-1,4	-	729,8
Amort./ Dép. des droits d'exploitation exclusifs	9,3	15,2	-	-	24,5
Amort./ Dép. Marques, droits et valeurs similaires	1,7	-	-	-	1,7
Amort./ Dép. frais de développement	72,7	23,7	-0,6	-	95,8
Amort./ Dép. des logiciels	121,5	5,6	-	-	127,1
Amort./Dép. autres immobilisations incorporelles	4,7	-	-2,0	-	2,7
Amortissements et provisions	209,9	44,5	-2,6	-	251,7
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	475,8	1,1	1,2	0,0	478,0

Les acquisitions de la période sont essentiellement liées à la production interne (32,1 M€) qui est relative aux évolutions des outils support de l'offre de jeux de l'entreprise.

5.3 Immobilisations corporelles

Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées 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

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 et matériels ;

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaires, 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.

Perte de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 5.2.

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,3	- 1,5	96,8	98,2	- 1,5	96,7
Constructions	157,2	- 25,0	132,2	155,6	- 18,9	136,7
Install. techniques, matériels, outillage	165,7	- 130,3	35,4	165,2	- 120,7	44,5
Autres immobilisations corporelles	226,9	- 167,4	59,6	216,0	- 151,7	64,3
Immobilisations corporelles en cours	14,4	- 0,4	14,0	10,9	- 1,4	9,5
Avances et acomptes	1,0	-	1,0	1,4	-	1,4
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	663,4	- 324,6	338,9	647,3	- 294,2	353,1

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements	31.12.2020
Terrains et aménagements	98,2	-	-	-	98,3
Constructions	155,6	1,3	-	0,3	157,2
Install. techniques, matériels, outillage	165,2	5,6	- 6,5	1,5	165,7
Autres immobilisations corporelles	216,0	12,1	- 4,4	3,2	226,9
Immobilisations corporelles en cours	10,9	8,4	- 1,0	- 3,9	14,4
Avances et acomptes	1,4	0,8	- 0,1	- 1,1	1,0
Valeurs brutes	647,3	28,2	- 12,0	-	663,5
Amort./Dep. Terrains et aménagements	1,5	-	-	-	1,5
Amort./Dép. Constructions	18,9	6,1	-	-	25,0
Amort./Dép. Install. techniques, matériels, outillage	120,7	17,4	- 7,7	-	130,4
Amort./Dép. Autres immobilisations corporelles	151,7	20,0	- 4,2	-	167,4
Amort./Dép. Immobilisations corporelles en cours	1,4	-	- 1,0	-	0,4
Amort./Dép. Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	294,2	43,4	- 12,9	-	324,6
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	353,1	- 15,1	0,9	0,0	338,9

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.

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	31.12.2019	Dotations	Reprises		31.12.2020
				utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4,3	46,4	12,6	11,4	0,8	46,8
Autres provisions pour risques et charges		52,8	0,1	1,7	2,5	48,7
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		99,2	12,7	13,1	3,3	95,4
dont en résultat d'exploitation		-	11,5	11,5	0,6	-
dont en résultat financier		-	0,4	-	-	-
dont en résultat exceptionnel		-	0,9	1,5	2,7	-

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.

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	31.12.2019	Augmentation	Diminution	31.12.2020
Titres de participations	101,6	3,6	- 8,1	97,2
Créances sur participations	16,7	-	- 16,7	-
TOTAL	118,3	3,6	- 24,8	97,2
Dépréciation sur titres de participations	- 20,6	- 32,8	8,1	- 45,3
Dépréciation sur créances sur participations	- 16,7	-	16,7	-
TOTAL	- 37,3	- 32,8	24,8	- 45,3
Valeur nette	81,0	- 29,2	-	51,8

Les investissements de la période correspondent à la création, en fin d'exercice, de deux entités (FDJ Services et DVRT 13) pour filialiser les nouvelles activités déployées par le Groupe.

Le projet d'acquisition de Bimedia (éditeur de logiciel spécialiste des solutions d'encaissement et de paiement en points de vente) initié en 2019, n'est pas allé à son terme, les conditions suspensives prévues au contrat n'ayant pas pu être toutes levées dans les délais, notamment celle liée à l'approbation de cette opération par l'Autorité de la concurrence française.

Les tests de dépréciations réalisés en fin d'exercices sur les titres de participations inscrits à l'actif du bilan ont conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'un montant de 32,8 M€. Cette dépréciation concerne essentiellement l'entité FDJ Gaming Solutions, qui détient notamment les titres du Groupe Sporting. Cette dépréciation est le reflet de la baisse de la valeur d'utilité de cette entité, liée au contexte de la crise sanitaire du Covid-19.

Par ailleurs, en 2020 suite à la liquidation de la société LB Poker, les titres de cette société et les actifs liés ont été sortis du bilan de FDJ SA. Cette sortie est sans impact sur le compte de résultat compte tenu des dépréciations comptabilisées précédemment.

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.2020	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 2020	Bénéfice/ (Perte) 2020	Dividendes encaissés en 2020
				Brute	Nette				
1 - Filiales (≥ 50 %) :				96,9	51,5	47,8	104,1	- 36,1	5,5
FDJ Gaming Solutions	16,5	71,5	100,00 %	85,1	40,2	70,7	-	- 42,1	-
La Pacifique des Jeux	2,5	1,3	99,99 %	1,3	1,3	-	5,8	1,1	1,5
La Française d'Images	1,1	0,2	100,00 %	0,3	0,3	2,1	11,4	- 0,6	-
La Française de Motivation	1,4	0,7	100,00 %	1,8	1,4	- 1,9	4,1	- 0,5	-
FDP	11,8	-	100,00 %	4,4	4,4	- 20,0	67,4	5,9	4,0
FDJ Développement	2,2	0,2	100,00 %	0,3	0,3	- 1,4	2,0	-	-
FDJ Services	3,5	3,5	100,00 %	3,5	3,5	- 1,7	-	-	-
DVRT 13	0,1	0,1	100,00 %	0,1	0,1	-	-	-	-
NLCS	0,7	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	13,4	0,1	-
2 - Participations (> 10 % et < 50 %) :				0,3	0,3	-	26,5	0,2	-
Services aux Loteries en Europe	1,0	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	4,3	0,1	-
Société de Gestion de L'Échappée	0,1	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	17,5	-	-
Lotteries Entertainment Innovation Alliance	1,3	0,5	20,00 %	0,1	0,1	-	4,7	0,1	-
TOTAL	-	-	-	97,2	51,8	47,8	130,6	- 35,9	5,5

* 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	
	31.12.2020	31.12.2019
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	27,3	20,3
Dépôts et cautionnements	63,8	23,8
Actions Propres	15,6	15,6
TOTAL	106,7	59,8

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille sont principalement des investissements dans des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 50 M€ au 31 décembre 2020 (contre 8,1 M€ au 31 décembre 2019, soit + 41,9 M€). La hausse entre les deux exercices est liée à la prise en compte depuis 2020 des joueurs exclusifs hasard. Auparavant, seuls les joueurs sport (exclusifs et mixtes) étaient

couverts par ce contrat. Ce contrat de fiducie souscrit en 2014 auprès de Equitis avait initialement une durée de cinq ans, il est maintenant renouvelable tacitement tous les ans. Les autres dépôts et cautionnements concernent essentiellement le dépôt de garantie Euromillions.

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.

7.3 Trésorerie et dette financière

En millions d'euros	31.12.2020			31.12.2019
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	231,8	- 0,1	231,7	153,1
Titres de créances négociables	50,0	-	50,0	65,0
Total valeurs mobilières de placement	281,8	- 0,1	281,7	218,1
Disponibilités	1 046,3	-	1 046,3	748,3
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	1 328,0	- 0,1	1 328,0	966,4

La trésorerie nette augmente de 362,4 M€ sur l'exercice s'établissant à 1 328,0 M€.

La dette financière de 521 M€ (contre 254 M€ au 31 décembre 2019), se compose de l'emprunt souscrit courant 2020 pour le paiement des droits exclusifs pour un montant à fin 2020 de 366 M€, d'un emprunt souscrit en 2019 pour l'acquisition du Groupe Sporting pour un montant de résiduel de 67 M€ et de la dette souscrite lors de l'acquisition du siège du Groupe pour un montant de 88 M€. La part à moins d'un an de ces dettes s'élève à 27 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 2020 de 67 M€) est à taux variable, à remboursement in fine et à échéance au 15 mai 2024. Sur l'année 2020, la société a procédé à un remboursement anticipé pour un montant de 44 M€.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation a été mis en place le 1^{er} avril 2020 auprès d'un syndicat de banques

(Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Île-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Île-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de vingt ans.

Ses principales caractéristiques sont :

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

Sur l'année 2020, la société a procédé à un remboursement de 14,2 M€ conformément à l'échéancier de l'emprunt.

Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

7.4 Résultat financier

Le résultat financier est impacté par une dépréciation sur les titres à hauteur de 32,8 M€, essentiellement liés à la société FGS pour un montant de 32,5 M€.

Le résultat financier retraité des éléments liés aux filiales et participation s'élève à 4,3 M€ contre 14,3 M€ en 2019. La variation provient essentiellement de :

- ◆ l'effet net du change à hauteur de - 4,9 M€ ;

- ◆ l'effet net des intérêts pour - 1,7 M€ provenant des emprunts souscrits en 2019 et 2020 pour le financement de l'acquisition du Groupe Sporting et le financement des droits exclusifs ;
- ◆ la diminution des produits nets des charges sur cessions de valeurs mobilières de placement (VMP) pour - 1,9 M€.

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Intérêts et autres produits assimilés	2,3	1,6
Dividendes reçus	5,5	4,9
Reprises sur provisions et transferts de charges	1,4	2,3
Différences positives de change	1,5	2,5
Produits de cessions de VMP	11,0	10,8
Total des produits financiers	21,6	22,1
Intérêts et charges assimilées	5,0	2,6
Dotations aux amortissements et provisions	33,3	8,5
Différences négatives de change	3,9	-
Charges de cession de VMP	2,5	0,4
Total des charges financières	44,6	11,4
RÉSULTAT FINANCIER	- 23,0	10,7
Dont lié aux filiales et participations	- 27,4	- 3,6

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 FDJ SA, 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 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 le 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.

Le 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 décembre 2020, les placements sont composés principalement d'OPCVM et assimilés pour 242 M€ (163 M€ au 31 décembre 2019) et d'investissements avec contrepartie pour 663 M€ (759 M€ au 31 décembre 2019). Ces derniers incluent 550 M€ de comptes à terme (667 M€ au 31 décembre 2019), 60 M€ de dépôts à vue rémunérés (25 M€ au 31 décembre 2019) et 50 M€ de Euro Medium Term Note (EMTN) (67 M€ au 31 décembre 2019).

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

Encours total En millions d'euros	au 31.12.2020	0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	285	-	-	-	2
AA/Autres	-	-	-	-	-
A/Institutions Financières	378	6	2	3	-

Risque de crédit sur les créances commerciales

FDJ SA 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. Il inclut notamment les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent potentiellement être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie immédiatement mobilisable. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs (voir note 1.3.1).

L'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie de la société prévoit qu'au moins 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que le total de ces encours et des encours investis sur d'autres supports à court terme représente au minimum 80 % du total des placements.

Le Comité de trésorerie, 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 2020, le niveau des placements était de 1 273,7 M€ ; le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 520,5 M€, dont 88 M€ de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe, 66,7 M€ liée à celle relative à l'acquisition de Sporting Group et 365,8 M€ correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs.

La majeure partie des supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires.

L'impact sur le résultat financier des opérations financières liées aux filiales et participations est le suivant :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Dividendes reçus	5,5	4,9
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	- 32,8	- 8,5
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	- 27,4	- 3,6

Par ailleurs, des lignes de crédit confirmées sont en cours de mise en place pour un montant de 150 M€ sur des horizons divers entre un et cinq ans.

Compte tenu du niveau des placements au 31 décembre 2020, et sur la base de ses prévisions d'activité et d'investissements et de remboursement de dettes financières, FDJ SA estime qu'elle dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration.

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. Le risque de taux d'intérêt d'un passif financier est le risque 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 à ses placements futurs d'une part, et à ses emprunts à taux variable d'autre part. FDJ 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 des placements, dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans, et de couvrir à un prix raisonnable le risque de taux d'intérêt des emprunts

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux, et de dettes à taux variable.

Au 31 décembre 2020, la part des placements exposés à ce risque direct est négligeable. 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.

Au 31 décembre 2020, les dettes à taux variable concernent la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (67 M€), et celle correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (365,8 M€). La variation à la hausse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieure à 1 M€.

NOTE 8

Résultat exceptionnel

Au 31 décembre 2020

En millions d'euros

	Charges	Produits
TOTAL	97,0	99,8
dont opérations de gestion	8,1	0,9
dont opérations de capital	47,8	0,1
dont dotations et reprises de provisions et amortissements	41,2	98,8
♦ dépréciation d'actifs	4,2	53,4
♦ provisions pour risques et charges (cf. 6.1)	0,9	4,3
♦ provisions réglementées (cf. 10)	36,1	41,2
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	2,9	-

Les opérations sur capital sont constituées essentiellement de la sortie des titres LB Poker (7,3 M€) et de TPC (1,2 M€), ainsi que des créances associées pour LB Poker (38,1 M€). Ces sorties d'actifs

sont compensées par des reprises de provisions sur ces éléments et sont donc sans impact sur le résultat.

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, la 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 enregistrée au niveau de La Française des Jeux. La société est redevable vis-à-vis du Trésor français 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 décembre 2020

En millions d'euros

	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	346,5	- 45,7
Résultat fiscal	380,8	- 41,4
Impôt FDJ	119,0	- 13,2
Résultat net avant intégration fiscale	227,6	- 32,5
Effet de l'intégration fiscale		- 20,4
RÉSULTAT NET		215,4

L'économie d'impôt résultant de l'intégration fiscale constatée sur l'exercice 2020 provient d'une moins-value court terme sur titres déductible fiscalement, liée à la cessation d'activités opérationnelles et à la liquidation de sociétés du groupe Sporting, conséquences de la réorientation stratégique décidée en 2019 postérieurement à l'acquisition du groupe Sporting par le groupe FDJ en 2019.

9.3 Situation fiscale latente

En millions d'euros

	31.12.2020	31.12.2019
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	181,9	169,9
Provisions réglementées	135,8	140,9
Autres éléments	46,1	29,0
Allègement des bases de la dette future d'impôt	76,1	74,9
Avantages au personnel	30,6	30,3
Participation des salariés	15,9	11,5
Autres éléments	23,7	25,6
Réduction d'impôt	4,9	7,4

NOTE 10

Capitaux propres

10.1 Capital social

Le capital social de FDJ au 31 décembre 2020 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 décembre 2020, il était détenu à hauteur de 21,9 % par l'État (contre 21,9 % en 2019), de 14,8 % (contre 14,8 % en 2019), par les associations d'anciens combattants et de 3,9 % par les salariés et anciens salariés de FDJ (contre 4,4 % en 2019). Le solde, de 59,4 % (contre 58,9 % en 2019), 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.

10.2 Actions auto-détenues ⁽¹⁾

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition à l'actif du bilan de la société. Les résultats de cession de ces titres sont comptabilisés en résultat financier et contribuent au résultat de l'exercice.

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. Il a été renouvelé pour un an.

Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et portait sur 26 333 actions au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, les 26 333 actions propres représentent une valeur de 0,9 M€. Au 31 décembre 2019, les actions propres représentaient 12 896 actions pour une valeur de 0,3 M€.

10.3 Distribution de dividendes

Les dividendes relatifs à l'exercice 2020, soumis au vote de l'assemblée générale du 16 juin 2021 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sont de 172 M€, soit 0,90 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2019, soumis au vote de l'assemblée générale du 18 juin 2020, étaient de 86 M€, soit 0,45 € par action.

En millions d'euros

Capitaux propres au 31 décembre 2019	627,1
Avant affectation du résultat 2020	
Résultat affecté au dividende	- 86,0
Résultat de l'exercice 2020	215,4
Report à nouveau	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	- 5,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	751,4
Avant affectation du résultat 2020	

10.3 Réserves

L'activité de FDJ SA 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 (fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (fréquence d'occurrence extrêmement faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans en cas de survenance des risques décrits ci-dessous, notamment dans l'hypothèse où l'assurance des risques de contrepartie (voir note 1.3.1) ne suffirait 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, à 0,3 % des mises, soit 52 M€ à fin 2020, sur la base des comptes 2019 (47 M€ à fin 2019, sur la base des comptes 2018) ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. Aux 31 décembre 2020 et 2019, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 92 M€ au 31 décembre 2020 (87 M€ au 31 décembre 2019).

(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 trois 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.

10.4 Provisions réglementées

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont relativement stables, du fait des investissements toujours importants en 2020.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2019	Dotations	Reprises	31.12.2020
Amortissements dérogatoires	140,9	36,1	41,2	135,8
Total provisions réglementées	140,9	36,1	41,2	135,8

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 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 en cours devant la Cour d'Appel.

NOTE 12

Autres informations

12.1 Rémunérations des dirigeants

En 2020, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 0,7 M€ (contre 0,6 M€ en 2019). Il ne s'agit que d'avantages à court terme. Au titre de 2020, cette rémunération tient compte d'un don d'un mois de salaire effectué par chaque dirigeant.

12.2 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 I° 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 deux années sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	380,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur excédent du fonds permanent	-	265,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur prélèvements publics	165,4	-

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2020	31.12.2019
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics	412,0	414,8
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 ^{er} janvier 2020	156,0	103,8
État de la situation financière – Passif	Dettes envers l'État	-	380,0

<i>En millions d'euros</i>		31.12.2020	31.12.2019
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 242,7	3 498,0

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.

12.3 Transactions avec les autres parties liées

Les transactions avec les autres parties liées ont été conclues aux conditions normales de marché et concernent essentiellement les transactions conclues entre FDJ SA et ses filiales.

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 d'engagement de 18 M€, dont 7 M€ sur 2016, 8 M€ sur 2017, 3 M€ pour 2019 et 4 M€ pour 2020. Le solde de l'engagement de La Française des Jeux est de 7,5 M€, couvert par une caution.

NOTE 13

Détail des charges à payer et des produits à recevoir

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Actif – États produits à recevoir	-	-
TOTAL ACTIF	0,0	0,0
Passif – Personnel charges à payer	18,3	15,7
Compte épargne Temps	3,0	2,7
Part Variable	6,5	5,5
Provision Intéressement	8,8	7,5
Passif – Organismes sociaux charges à payer	16,0	13,8
Charges à payer	16,0	13,8
Passif – États charges à payer	0,7	0,8
Autres Charges à payer – RH	0,5	0,4
Autres Charges à payer – Gestion	0,2	0,5
Passif – Divers charges à payer	702,3	445,7
Divers charges à payer	0,4	0,1
Fonds permanent	46,9	0,9
LNR Tirage et sport	140,1	110,1
Fonds Booster	83,4	74,8
Fonds Super Cagnotte	78,3	46,4
Fonds Rollover Fund	5,8	10,3
Report Gain	24,0	18,1
Gains à payer	238,7	152,1
LNR Grattage	40,4	-
Autres Gains à payer	1,9	1,3
Disponibilités Joueurs	34,3	23,8
Disponibilités Joueurs Bloqués	8,1	8,0
TOTAL PASSIF	737,3	476,1

NOTE 14

Événement post-clôture

N/A

NOTE 15

Engagements hors bilan

15.1 Engagements donnés

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images et La Française de Motivation. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou

de surcoûts fiscaux du fait de son appartenance à ce groupe. Cette indemnisation correspondrait à l'effet impôt des déficits nés pendant la période d'intégration fiscale qui s'élèvent, au 31 décembre 2020, à 2,2 M€ pour La Française d'Images, Française de Motivation pour 0,6 M€ et 67,7 M€ pour FDJ Gaming Solutions.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2020	31.12.2019
Hypothèque sur bien acquis	95,4	104,6
Engagements de bonne fin *	113,6	85,4
Contrat de parrainage	30,2	7,5
Stocks de pertes actuarielles (note 4.3)	9,6	14,8
PARIS 2024 Partenariat	22,2	28,6
Fonds d'Investissement	44,5	47,7
Contrats de location simple	15,5	16,8
Cautions et garanties à première demande	1,6	1,6
Caution contrat OLG (FGS)	9,6	10,3
Caution contrat DGFIIP	4,0	-
Compte séquestre	1,1	1,1
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	1,1	0,5
Autres engagements donnés	348,4	318,9

* Dont contrats imprimeurs 34 M€ en 2020.

Les engagements de bonne fin donnés correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par FDJ 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 95,4 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups 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 e-sport) et Trust e-sport.

15.2 Engagements reçus

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	115,1	127,7
Assurance couverture du risque de contrepartie	150,0	150,0
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	375,9	319,4
Engagements reçus	641,0	597,1

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 est liée l'évolution du nombre de détaillants entre les deux exercices.

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.).

Des lignes de crédit confirmées non utilisées sont mises en place depuis février 2021, pour un montant de 150 M€.

15.3 Engagements réciproques

Couverture de change

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2020	31.12.2019
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 24 octobre 2022 pour un montant global de :	31,0	35,1
Achats à terme de livres sterling à échéance maximale le 9 février 2021 pour un montant global de :	0,9	8,4
Couverture vente à terme sterling	6,2	-

Fin 2020, dans le cadre du partenariat entre FDJ et Groupama via la Société de Gestion de L'Échappée (détenue à 50 % par chaque associé), FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

4.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2020)

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 2020, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 « Contexte réglementaire de la société » et 1.3.1 « Nouveau cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020 » de l'annexe des comptes annuels qui exposent le contexte particulier du cadre réglementaire de la société et ses évolutions.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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, diminuées de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux. Pour l'exercice 2020, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 1,89 Md€, dont 1,86 Md€ provenant 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, propre 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.

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 obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de mises et composantes du PNJ et avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne relatif, en particulier aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et leur efficacité opérationnelle ;
- ◆ tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques de chacun des systèmes applicatifs utilisés dans le cadre de la comptabilisation des composantes du PNJ que nous avons jugés clés pour notre audit, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- ◆ évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- ◆ analyser les variations significatives et les tendances inattendues observées, le cas échéant, sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

Évaluation des titres de participation (voir note 7.1 des états financiers)

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 51,8 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 7.1 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 d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigées de la dette nette de la société ou de la quote-part de situation nette détenue.

La mise en œuvre de ces tests de valeur, dans le contexte de la crise sanitaire a conduit la société à comptabiliser une dépréciation complémentaire des titres de participation pour un montant de 32,8 M€ au 31 décembre 2020.

L'estimation de la valeur d'utilité des 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, en particulier dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire et économique.

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 recouvrable 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 les 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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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. 22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

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 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-huitième année, dont, pour chacun des cabinets, deux années 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 12 février 2021

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