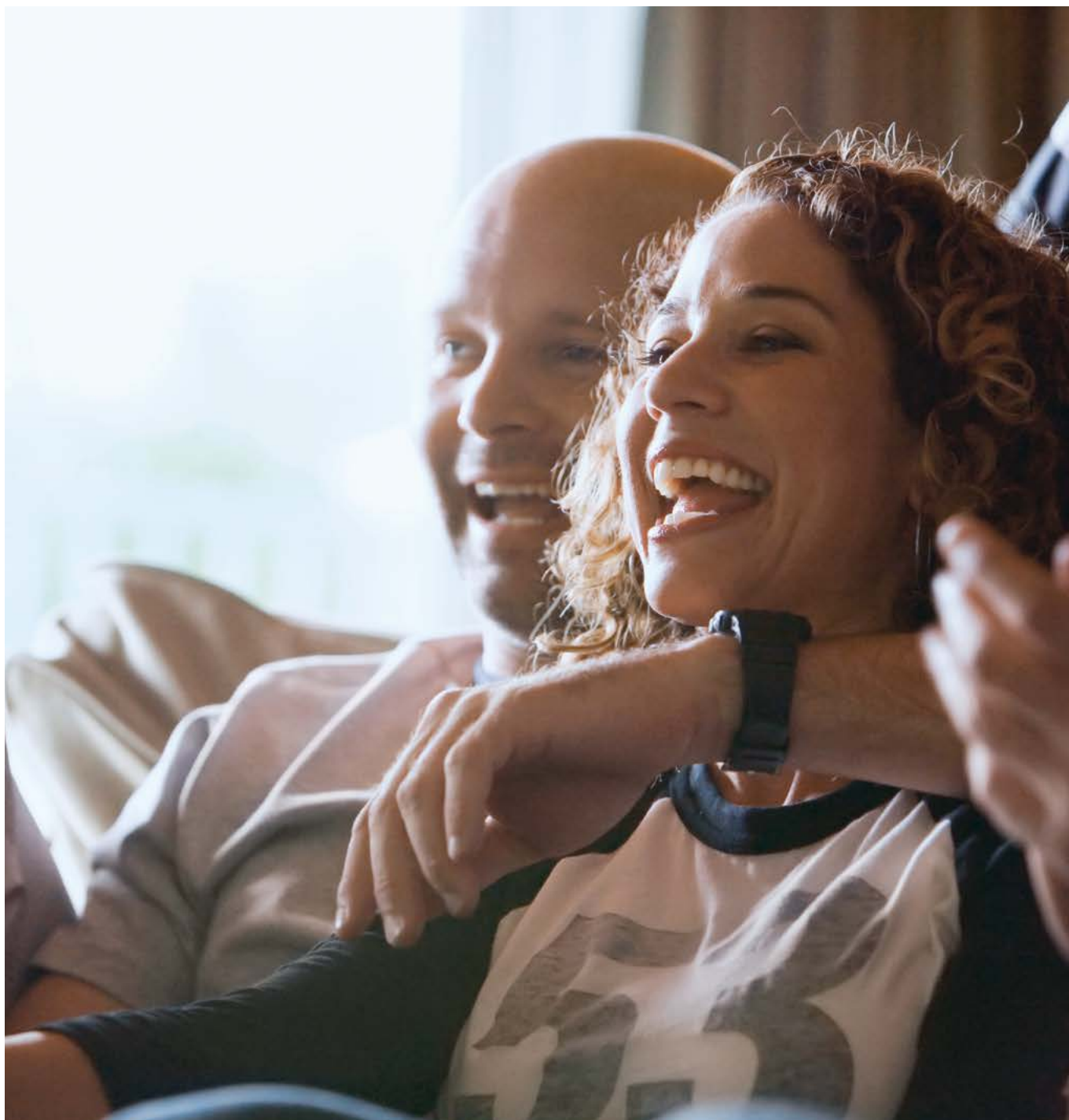


RAPPORT D'ACTIVITÉ INTÉGRÉ

# 2021

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



## À propos de ce rapport

— Ce rapport intégré s'inspire du cadre de référence recommandé par la *Value Reporting Foundation* (anciennement IIRC, *International Integrated Reporting Council*) et des meilleures pratiques en la matière. Il vise à fournir à nos parties prenantes une vision globale de notre stratégie et de nos engagements, mais aussi de la performance financière et extra-financière du Groupe. Ses contenus ont été élaborés en concertation avec les différents départements de l'entreprise et intègrent les témoignages de parties prenantes que nous remercions, ici, pour leur contribution.

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

Crédits photographiques :

François Daburon –

Julien Soulier –

Welcome to the Jungle –

Médiathèque FDJ –

Getty Images

— Édité par la Direction  
Communication & RSE  
groupe FDJ, avril 2022

— Rédaction :  
Françoise Moinet

— Conception et réalisation :  
HAVAS PARIS

La Française des Jeux

Siège social :

3-7, quai du Point du Jour

92100 Boulogne-Billancourt

Société anonyme au capital

de 76 400 000 euros

315 065 292 RCS Nanterre



## Sommaire

— Profil du Groupe	01
— Entretien avec Stéphane Pallez	02
— Une stratégie de croissance durable	04
— Un modèle d'affaires résilient et agile	06
— Une performance responsable	08
— Une organisation efficace de gestion des risques	10
— Une gouvernance équilibrée	12
— Une relation de proximité avec les actionnaires	16
— Une raison d'être statutaire et identitaire	18

### LE JEU EST NOTRE MÉTIER

◆ <b>Un marché en mutation</b>	<b>20</b>
— Experts du jeu	22
— Au cœur de la stratégie, la connaissance client	24
— Innovants et <i>leaders</i>	26
— Vitrolles, cœur technologique du Groupe	28

### LA CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ EST NOTRE MOTEUR

◆ <b>Un acteur engagé</b>	<b>30</b>
— Proches des commerçants partenaires	32
— Mobilisés pour la sauvegarde du patrimoine	34
— Engagés en faveur du sport	35
— Utiles pour l'égalité des chances	36

### LA RESPONSABILITÉ EST NOTRE EXIGENCE

◆ <b>La responsabilité, une exigence au plus haut niveau</b>	<b>38</b>
— Responsables envers les joueurs	40
— Responsables envers les collaborateurs	42
— Responsables à l'égard de l'environnement	44

# Profil DU GROUPE

La Française des Jeux est l'acteur historique et unique de la loterie, et la référence des paris sportifs en France. Grâce à un portefeuille de jeux en constante évolution, le Groupe propose un large éventail d'expériences de jeu responsable et ne cesse d'innover pour renouveler cette offre. FDJ se diversifie également avec le développement de trois activités : les services à l'international, les prestations de paiements et services en points de vente, et le divertissement.

### Chiffres clés

## 2<sup>e</sup>

loterie en Europe, 4<sup>e</sup> dans le monde

## 1<sup>er</sup>

réseau de proximité avec plus de **30 000** points de vente dans **11 000** communes

Plus de

## 25 millions

de joueurs

## 19 milliards €

de mises en 2021, dont **13 milliards €** reversés aux gagnants, et **4,1 milliards €** de contribution globale au budget de l'État

## 178

millionnaires en 2021

## 2,3 milliards €

de chiffre d'affaires

Près de

## 400 000

actionnaires individuels

Plus de

## 2 500

collaborateurs

Plus de

## 90 %

des collaborateurs actionnaires du Groupe

## 100/100

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

## A1+

notation Moody's ESG

## 10 %

du budget publicitaire télévisuel dédiés au jeu responsable

### Raison d'être

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

## ENTRETIEN AVEC **Stéphane Pallez**

PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Q

**Quel bilan faites-vous de cette année 2021 ?**

**S. P. :** Le Groupe a renoué avec sa trajectoire de croissance d'avant crise sanitaire. Dans un environnement encore affecté par la pandémie de Coronavirus-19, surtout au premier semestre, nos collaborateurs, notre réseau de distribution et l'ensemble de nos partenaires se sont fortement mobilisés pour continuer à animer l'activité. Les résultats sont visibles : tous nos indicateurs financiers ont progressé, par rapport à 2020 bien sûr, mais aussi et surtout par rapport à 2019. Nous avons pu ainsi effacer l'impact de la crise et en sortir renforcés.

2021 a vu la confirmation du succès de la digitalisation avec des mises en ligne qui représentent à présent plus de 11 % des mises totales. Notre stratégie *omni canal* sur la loterie a confirmé sa pertinence et s'est traduite tant par le dynamisme retrouvé du réseau de points de vente que par l'accélération du digital. Et avec deux millions de transactions en 2021, le nouveau service de paiements de proximité mis en place pour le compte de la Direction générale des finances publiques est aussi un succès. Enfin, nos activités *business to business* (B2B) à l'international ont franchi un cap avec de nouveaux contrats et, surtout, avec le déploiement réussi d'un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs, en points de vente et en ligne, au Canada.

**Comment conjuguer performance financière et extra-financière ?**

**S. P. :** « Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence. » Ce triptyque, qui fonde notre raison d'être, démontre l'intégration de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans notre stratégie. FDJ porte depuis ses origines un modèle économique de redistribution conçu pour contribuer notamment à de grandes causes. En 2021, nous avons soutenu des publics vulnérables particulièrement touchés par la crise sanitaire. Nous avons accompagné nos partenaires commerçants et nous serons avec eux au sortir de la crise, via notre contribution au fonds Rebond. Quant à la Fondation d'entreprise FDJ, elle entame un nouveau cycle pour la période 2023-2027 avec un budget porté à 25 millions d'euros.

**Quelle est votre vision à moyen-terme ?**

**S. P. :** Nos performances confortent la pertinence de notre stratégie ; et nous sommes très confiants dans notre capacité à poursuivre une croissance durable, au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes. Nous avons ainsi réévalué à la hausse nos objectifs 2025 qui dataient de l'introduction en Bourse en 2019. Pour les atteindre, je soulignerais l'importance de trois chantiers : le développement de la loterie en ligne pour offrir à nos clients une expérience de jeu de plus en plus moderne, complète et fluide ; l'investissement dans notre offre de jeux sur les différents canaux de distribution, tout en renforçant nos politiques de jeu responsable et, en particulier, de lutte contre le jeu des mineurs ; enfin, l'accélération de la diversification de nos activités pour rendre notre modèle d'affaires encore plus durable.

« NOUS SOMMES TRÈS CONFIANTS DANS NOTRE CAPACITÉ À POURSUIVRE UNE CROISSANCE DURABLE AU BÉNÉFICE DE L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES. »



# UNE stratégie DE CROISSANCE DURABLE

Avec pour socle sa raison d'être, FDJ a défini sa stratégie 2020-2025 autour de quatre grands axes. Le Groupe entend renforcer sa position de *leader* responsable sur le marché des jeux d'argent en France et devenir un acteur international de référence dans le secteur des jeux et des services.

## Trois piliers transverses pour soutenir les axes stratégiques du Groupe

— Continuer à proposer de nombreux points de contact avec ses clients dans une expérience *omni canale*, en associant son réseau partenaire et en poursuivant la transformation de son modèle commercial

— Déployer la stratégie technologique permettant le développement de

la digitalisation, de l'expérience de jeu et de *l'omni canalité* des usages

— Améliorer son agilité et son efficacité opérationnelle en renforçant la performance et la flexibilité de son modèle financier, ainsi que l'engagement et la compétence de ses collaborateurs



AXE 1

**DIGITALISER** la loterie en développant *l'omni canalité*, pour une expérience de jeu renouvelée et des clients fidélisés.

FDJ souhaite accélérer la digitalisation de son activité loterie et proposer une expérience de jeu adaptée à l'évolution des usages. FDJ distribue ses jeux selon une approche *omni canale* et poursuit sa stratégie de fidélisation. Celle-ci est fondée sur une politique de relation client enrichie grâce à une meilleure connaissance des joueurs. FDJ continue, par ailleurs, à innover pour recruter de nouveaux joueurs, tout en promouvant des pratiques de jeu récréatives et responsables.



AXE 2

**CONQUÉRIR** des parts de marché sur les paris sportifs en ligne, tout en maintenant une dynamique de croissance en point de vente.

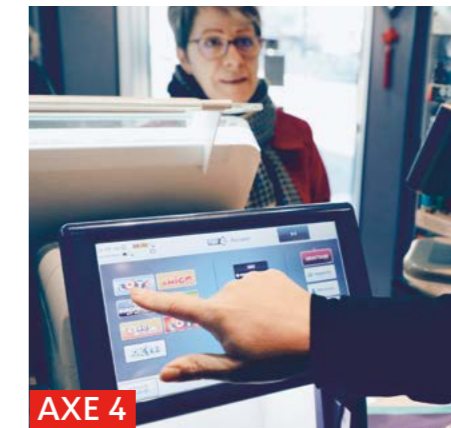
FDJ a pour ambition d'augmenter significativement sa part de marché sur les paris sportifs en ligne et d'atteindre ainsi une taille critique. Le Groupe accélère le développement d'une offre en ligne distinctive et compétitive, et la mise en œuvre d'une relation client plus personnalisée, à la fois créatrice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



AXE 3

**CONSTRUIRE** une relation client créatrice de valeur, tout en confortant sa politique de jeu responsable via l'identification et la connaissance des clients.

FDJ souhaite améliorer l'identification des joueurs en ligne comme en point de vente grâce à des offres et des services exclusifs, des parcours optimisés et des bénéfices relationnels. Une meilleure connaissance des clients doit permettre au Groupe de leur offrir une expérience personnalisée, et de renforcer les dispositifs de jeu responsable de manière différenciée et proportionnée, en fonction du comportement de chacun.



AXE 4

**RENFORCER** la résilience de son modèle économique en développant de nouvelles activités.

Le Groupe a pour ambition de capitaliser sur ses actifs technologiques et sur sa notoriété, ainsi que sur son réseau de distribution pour développer de nouvelles activités, et rendre son modèle plus solide et plus durable. D'une part, sur le marché *business to business* (B2B) à l'international où il a pour ambition de construire une position d'acteur de référence, avec une offre de services pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs; d'autre part, sur les paiements et services en point de vente. FDJ a, par ailleurs, pour objectif d'investir le secteur du divertissement, en dehors des jeux d'argent, afin d'anticiper les modèles de demain.

**POUR PLUS D'INFORMATIONS**  
Consultez le document d'enregistrement universel, chapitre 1, « Présentation du Groupe et stratégie ».

# UN modèle d'affaires RÉSILIENT ET AGILE

FDJ s'appuie sur un modèle d'affaires qui conjugue des activités historiques variées et le renforcement, à horizon 2025, d'activités de diversification. Sur un marché en croissance, le Groupe possède de solides atouts. Acteur reconnu du jeu comme divertissement, il a su construire une offre digitale qui répond à l'évolution des usages des joueurs.

## Ressources

### ◆ CAPITAL FINANCIER

- 829 millions d'euros de fonds propres
- 916 millions d'euros d'excédent net de trésorerie
- 76 millions d'euros d'investissements

### ◆ CAPITAL INDUSTRIEL

- 100 000 équipements connectés dans les points de vente
- Deux chaînes logistiques intégrées avec 100 % des points de vente en distribution directe
- Service informatique et *data centers*

### ◆ CAPITAL INTELLECTUEL

- Une offre sans cesse renouvelée, diversifiée et multicanale avec vingt-six lancements et relancements de jeux en ligne et douze points de vente en 2021
- Une démarche de jeu responsable au niveau des meilleurs standards et intégrée à l'ensemble des activités du Groupe
- Des marques connues de tous
- Un portefeuille de quatorze brevets

### ◆ CAPITAL HUMAIN

- Plus de 2500 collaborateurs
- 91/100 de taux d'engagement <sup>(1)</sup>
- Plus de 90 % de collaborateurs actionnaires, détenant environ 4 % du capital
- Plus de vingt-cinq millions de joueurs représentatifs de la population française

### ◆ CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

- Réduction de 40 % des émissions scopes 1 et 2 en 2019 par rapport à 2017
- 100 % des supports de jeux imprimés sur du papier FSC issu de sources responsables

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

## Activités



### JEUX DE LOTERIE

**76,6 %**

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



### PARIS SPORTIFS

**20,6 %**

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



### ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION (International, Paiements & Services, Divertissement)

**2,8 %**

du chiffre d'affaires

## Stratégie

Notre ambition est de consolider notre position de *leader* sur le marché des jeux d'argent en France et de devenir un acteur international de référence dans le secteur des jeux et des services.

### 1.

Digitaliser la loterie en développant *l'omni canalité* pour une expérience de jeu renouvelée et des clients fidélisés

### 2.

Conquérir des parts de marché sur les paris sportifs en ligne, tout en maintenant une dynamique de croissance en point de vente

### 3.

Construire une relation client créatrice de valeur, tout en confortant sa politique de jeu responsable, via l'identification et la connaissance des clients

### 4.

Renforcer la résilience de son modèle économique en développant de nouvelles activités

## Création de valeur

### ◆ DES PERFORMANCES FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE NOTABLES

- 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 19 milliards d'euros de mises
- 23,1 % de taux de marge d'Ebitda
- 294 millions d'euros de résultat net consolidé
- 80 % de distribution du résultat net consolidé en 2021
- Croissance du cours de Bourse de 4 % en 2021
- Une performance RSE reconnue : note de A1+ dispensée par Moody's ESG maintenue depuis trois ans
- FDJ certifiée sur les standards de jeu responsable de The European Lotteries avec le niveau de conformité maximal

### ◆ UN MODÈLE REDISTRIBUTIF ET RESPONSABLE

- 68,4 % de redistribution aux joueurs et 178 millionnaires, soit près d'un millionnaire tous les deux jours
- Plus de 1,2 million d'euros reversé dans le cadre des partenariats sur le jeu responsable
- 4,1 milliards d'euros de contribution aux finances publiques
- 6,2 milliards d'euros de richesse partagée (contribution de l'activité de FDJ au PIB)

### ◆ UNE CONTRIBUTION AUX CAUSES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

- 19,5 millions d'euros alloués à la Fondation d'entreprise FDJ pour la période 2018-2022 et 25 millions d'euros alloués pour 2023-2027
- 100 millions d'euros collectés depuis 2018 pour soutenir le patrimoine français via les jeux « Mission Patrimoine »
- 15 millions d'euros de contribution au fonds Rebond de soutien pour le commerce de proximité

### ◆ UNE CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

- Plus de 30 000 points de vente présents dans 11 000 communes accessibles à moins de 10 minutes à pied ou en voiture
- 54 800 emplois créés ou pérennisés sur l'ensemble de la filière dont 21 100 sur la filière bar-tabac-presses
- 901 millions d'euros de commissions versées aux détaillants
- 90 % d'achats réalisés en France par les entités françaises

### ◆ UNE POLITIQUE DIVERSITÉ ET INCLUSION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

- 100/100 à l'index d'égalité femmes-hommes (FDJ SA)
- 34,3 % de femmes dans la ligne managériale et 39 % parmi l'ensemble des collaborateurs
- 5,21 % de collaborateurs en situation de handicap

## RAISON D'ÊTRE

Le jeu est notre métier, la contribution à la société

notre moteur et la responsabilité notre exigence

# UNE performance RESPONSABLE

## INDICATEURS FINANCIERS

### Objectifs 2022

\_\_\_ Près de **+ 5 %**  
Progression du chiffre d'affaires

\_\_\_ Supérieur à **23,5 %**  
Taux de marge d'Ebitda

\_\_\_ Plus de **+ 20 %**  
Progression des mises digitales

### CHIFFRE D'AFFAIRES

2020 **1 920 millions €**  
(+ 10,1 % comparé à 2019<sup>(1)</sup>)

2021 **2 256 millions €**

+17,5 %

### MISES

2020 **15 959 millions €**  
(+ 10,8 % comparé à 2019<sup>(1)</sup>)

2021 **18 976 millions €**

+18,9 %

### EBITDA

2020 **427 millions €**  
(+ 23,6 % comparé à 2019<sup>(1)</sup>)

2021 **522 millions €**

+22,3 %

Taux de marge Ebitda 2021 :  
**23,1 %**  
(22,2 % en 2020)

### TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH

2020 **91 %**

2021 **95 %**

(1) Les variations par rapport à 2019 sont basées sur des données 2019 retraitées, nettes d'impôts, du nouveau cadre fiscal et réglementaire effectif depuis début 2020, de l'impact des cycles longs exceptionnels loterie, de Sporting Group en année pleine, ainsi que des charges liées à la privatisation du Groupe.

### RÉSULTAT NET

2020 **214 millions €**

2021 **294 millions €**

+37,6 %

### EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE

2020 **577 millions €**

2021 **916 millions €**

+58,8 %

### DIVIDENDE PAR ACTION<sup>(2)</sup>

2020 **0,90 €**

2021 **1,24 €<sup>(2)</sup>**

+37,8 %

(2) Proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2022.

## INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

### NOTATION MOODY'S ESG

Maintien de la notation A1+  
FDJ est parmi les trois meilleurs de son secteur

Le secteur est composé de cent trente-trois entreprises de onze sous-secteurs principaux : hôtels, casinos, resorts, opérateurs de publicités, traiteurs et restaurants, sociétés de croisière, jeux d'argent en ligne, jeux d'argent en points de vente, loisirs, gestion d'événements et salles de sport.

### ÉMISSIONS CARBONE DIRECTES - SCOPES 1 ET 2 (en teqCO<sub>2</sub>)

2017 **5 318**

2018 **3 181**

2019 **3 059**

2020 **1 832**

La mesure des émissions pour l'année 2020 n'est pas représentative compte tenu de la crise sanitaire. À la date de la publication du rapport d'activité intégré, les données 2021 ne sont pas disponibles.

### INDICE CANADIEN SUR LE JEU EXCESSIF (ICJE)

2020 **92,8 %** **6 %** **1,1 %**

2021 **93,1 %** **5,8 %** **1,2 %**

■ % de joueurs récréatifs ou à risque faible  
■ % de joueurs à risque modéré  
■ % de joueurs excessifs

Outil d'évaluation de référence au niveau mondial, l'ICJE évalue la proportion de joueurs problématiques au sein du bassin de joueurs. L'ICJE est mesuré par les réponses à un questionnaire au regard de quatre profils (joueurs récréatifs, joueurs à risque faible, joueurs à risque, joueurs pathologiques). L'objectif est de pouvoir suivre l'évolution dans le temps du profil de risque du bassin de joueurs et de comparer les résultats avec ceux des études de prévalence réalisées par l'Observatoire des jeux (ODJ).

### NOMBRE D'EMPLOIS CRÉÉS ET PÉRENNISÉS PAR L'ACTIVITÉ DE FDJ

2020 **20 400** **50 800**

2021 **21 100** **54 800**

■ Territoire national  
■ Réseau bar-tabac-presse

Données issues de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le cabinet BDO-Bipe (Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques).

### TAUX D'EMPLOI HANDICAP

**4,95 %** en 2020

**5,21 %** en 2021

### BUDGET FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

2018-2022 **19,5 millions €**

2023-2027 **25 millions €**

# UNE ORGANISATION EFFICACE DE **gestion des risques**

Changements démographiques et sociaux, innovations technologiques, dynamiques territoriales, changement climatique : FDJ intervient dans un environnement en mutation, affecté par de multiples tendances. Des enjeux intégrés à la stratégie du Groupe et maîtrisés grâce à une politique de gestion des risques rigoureuse.

**L**e cadre de gestion des risques de FDJ permet d'identifier, de comprendre et de gérer les risques au niveau du Groupe. 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 dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est mis en œuvre par la direction générale sous la responsabilité du conseil d'administration. Déployé dans l'ensemble des entités de FDJ, il mobilise à la fois des acteurs internes et externes, selon une dynamique d'amélioration continue. Le Groupe procède à une revue de ses risques et met à jour périodiquement une cartographie des principaux risques auxquels il est confronté (voir ci-contre). Enfin, il s'attache à identifier, évaluer et traiter les risques émergents. En constante évolution

et caractérisés par une part importante d'incertitude, ces risques peuvent être détectés dans le cadre d'une analyse prospective de l'activité ou du recueil de « signaux faibles » pour être, ensuite, analysés et traités au sein du dispositif global. Cette approche permet de fiabiliser la prise de décision stratégique et de renforcer les capacités d'anticipation de FDJ.

## Limiter les impacts de la crise sanitaire

— La crise sanitaire déclenchée par la pandémie de Coronavirus-19 et ses effets sur le contexte socio-économique mondial entraînent, depuis 2020, une vigilance accrue de FDJ sur un certain nombre de risques. Tout au long de l'année, le Groupe a maintenu les mesures de protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs, de ses prestataires et de ses partenaires ; il a travaillé à assurer la continuité de ses activités et la maîtrise des risques sur les plans

logistique et commercial ; et il a conservé un pilotage dynamique de son activité dans le respect de son modèle de jeu responsable. L'impact de cette pandémie réside principalement dans la perturbation des activités dans les points de distribution physiques pendant les périodes de restrictions sanitaires. Ainsi, près de 10 % des points de vente du réseau, essentiellement des bars, ont été fermés entre janvier et mai 2021.

**POUR PLUS D'INFORMATIONS**  
Consultez le document d'enregistrement universel, chapitre 3, « Facteurs de risques ».

## UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES PRÉSENT À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE



## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

— Tous les risques présentés dans ce tableau ont été retenus pour leur caractère significatif, en tenant compte de la probabilité de les voir se réaliser, de leur importance potentielle (impact financier ou extra-financier) et des mesures de maîtrise existantes associées.

### RISQUES STRATÉGIQUES ET LIÉS À LA TRANSFORMATION DU GROUPE

- Risques liés à l'environnement concurrentiel des jeux d'argent et de hasard
- Risques liés au développement de l'offre digitale
- Risques liés à la connaissance client
- Risques liés à l'organisation du réseau de points de vente
- Risques liés à la stratégie de développement des activités de diversification

### RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS DU GROUPE

- Risque lié à la cybercriminalité et à la continuité des systèmes d'information, notamment des systèmes de prises de jeux en points de vente
- Risques liés à l'intégrité et à la sécurité des opérations de jeux
- Risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement des points de vente
- Risque de contrepartie

### RISQUES LIÉS AU CADRE RÉGLEMENTAIRE DU SECTEUR DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

- Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire sectoriel
- Risques liés au jeu responsable
- Risque de blanchiment d'argent
- Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire sectoriel (notamment publicité, etc.)

### RISQUES JURIDIQUES ET DE NON-CONFORMITÉ

- Risques liés aux litiges, contentieux et recours
- Risque d'atteinte aux données personnelles
- Risques juridiques liés à la coexistence d'activités sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part

— Élevé — Modéré — Faible

# UNE gouvernance ÉQUILBRÉE

Le conseil d'administration promeut la création de valeur du Groupe sur le long terme, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Pour remplir sa mission, le Conseil est assisté par trois comités : le Comité Audit & risques, le Comité Gouvernance, nominations & rémunérations et le Comité Responsabilité sociétale d'entreprise & Jeu responsable (RSE & JR).



## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

1\_ Stéphane Pallez,  
Présidente directrice générale

### ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

- 2\_ Pierre Pringuet, administrateur référent ■▼★
- 3\_ Fabienne Dulac ◆●★
- 4\_ Xavier Girre ■★
- 5\_ Françoise Gri ▼
- 6\_ Corinne Lejbowicz ■
- 7\_ Predica, représenté depuis le 1<sup>er</sup> mars 2022 par Florence Barjou (1) ■

- Comité Audit & risques
- ▼ Comité Gouvernance, nominations & rémunérations
- Comité Responsabilité sociétale d'entreprise & Jeu responsable
- ★ Présidence de Comité
- ◆ Invitée permanente du Comité Gouvernance, nominations & Rémunérations

### REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT

8\_ Charles Sarrazin ■●▼

### ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT

9\_ Ghislaine Doukhan ■  
10\_ Didier Trutt ●

### ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES ANCIENS COMBATTANTS

11\_ Fédération nationale André Maginot (Fnam), représentée par Jacques Sonnet  
12\_ Union des blessés de la face et de la tête (UBFT), association loi de 1901 représentée par Olivier Roussel ●

### ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

13\_ Agnès Lyon-Caen ■▼  
14\_ Philippe Pirani ●

### ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

15\_ David Chianese ■

### PARTICIPENT ÉGALEMENT AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE FDJ, AVEC VOIX CONSULTATIVES

16\_ Pascal Chèvremont, contrôleur général économique et financier  
17\_ Sébastien Devillepoix (2), représentant du Comité social et économique  
18\_ Alexandre Grosse, commissaire du gouvernement

(1) Absente de la photographie.  
(2) En remplacement de Karim Dahdouh pendant la durée de son empêchement.

### Chiffres clés

— 50 % de femmes (3)

— 50 % d'administrateurs indépendants (3)

— 59 ans d'âge moyen

## DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

### COMMERCE, MARKETING ET CONNAISSANCE CLIENT

connaissances en matière de valorisation des marques et des produits, distribution et connaissance client

40 %

### CONDUITE DU CHANGEMENT

accompagnement des dirigeants et entreprises dans leur stratégie de développement et de transformation

40 %

### DIGITAL ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

développement et mise en œuvre de stratégies digitales

40 %

### GOVERNANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

expérience en tant qu'administrateur de société, directeur général ou membre d'un comité exécutif

80 %

### INTERNATIONAL

expérience dans des sociétés ayant des activités commerciales dans diverses régions du monde, supervision d'opérations internationales

47 %

### PROBLÉMATIQUES DE FINANCEMENT, CAPITAUX, ET FUSIONS & ACQUISITIONS

compréhension des processus de reporting financier, de la finance d'entreprise, des fusions & acquisitions, de la trésorerie et de la fiscalité

67 %

### RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE), CLIMAT ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux

53 %

### SECTEUR PUBLIC ET ENVIRONNEMENTAIRE RÉGLEMENTAIRE

gestion des activités dans lesquelles l'État intervient, connaissance des exigences en matière de réglementation liée au secteur public et/ou au domaine des jeux d'argent (ou autre secteur évoluant dans un environnement réglementaire spécifique)

40 %

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

Consultez le document d'enregistrement universel, chapitre 2, « Gouvernance et rémunérations ».

(3) Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Pourcentage des membres du Conseil disposant de l'expertise



# UN conseil d'administration AU SERVICE D'UNE VISION DE LONG TERME

En 2021, le conseil d'administration s'est réuni à dix reprises pour discuter des principaux enjeux et actualités de FDJ. À titre d'exemple, il a apporté une attention particulière aux inflexions stratégiques du Groupe, ainsi qu'au suivi des risques et des dispositifs de prévention relatifs au jeu responsable et au blanchiment. Les membres du Conseil ont également échangé sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

## Les travaux des Comités du conseil d'administration en 2021

### COMITÉ GOUVERNANCE, NOMINATIONS & RÉMUNÉRATIONS

Examen et propositions sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS) et administrateurs (examen de l'atteinte des critères en 2021 par les DMS ; proposition de répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs au titre des exercices 2020 et 2021 ; proposition de la politique de rémunération des DMS et administrateurs en 2022 ; proposition de mise en œuvre d'un plan d'intéressement à long terme) ; revue annuelle de l'indépendance des administrateurs ; rapport sur l'évaluation du Conseil réalisé par un prestataire extérieur.

**3**  
réunions

**100 %**  
de taux de présence

### COMITÉ AUDIT & RISQUES

Suivi du processus d'élaboration des comptes et de l'information financière ; suivi des missions des commissaires aux comptes ; affectation du résultat et date de versement du dividende ; vérification des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ; examen de la cartographie des risques et du dispositif anticorruption ; examen de l'atteinte des critères financiers (*ex post*) et détermination des critères financiers (*ex ante*) de la rémunération variable des DMS ; point sur les projets de fusions & acquisitions du Groupe.

**8**  
réunions

**95 %**  
de taux de présence

### Une politique de rémunération au service de la croissance pérenne de FDJ

— La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS) du Groupe est déterminée dans l'objectif de soutenir une croissance pérenne. Elle est composée d'une part fixe, d'une part variable annuelle et d'une part variable à long terme sous forme d'actions de performance. Cette politique de rémunération s'inscrit dans une double perspective : de court et de long terme, d'une part ; et d'alignement des intérêts entre les DMS, la société et les actionnaires, d'autre part. Elle vise un équilibre en matière d'horizon de performance (court/long terme), de la nature des

critères de performance (création de valeur, rentabilité opérationnelle, croissance, RSE et jeu responsable, et performance managériale) et de structure (rémunérations variables/rémunération fixe). Concernant la rémunération variable annuelle, le conseil d'administration a décidé, en 2022, d'augmenter la pondération du critère RSE et jeu responsable en le faisant passer de 25 % à 30 %. Trois indicateurs ont été mis en place. — Jeu responsable, avec une pondération de 20 % : part du produit brut des jeux (PBJ) porté par les joueurs à risque élevé exclusifs loterie en ligne.

— Environnement, avec une pondération de 5 % : réduction des émissions de carbone directes 2021 comparé à 2017 (scopes 1 et 2)<sup>(3)</sup>. — Notation extra-financière, avec une pondération de 5 % : notation Moody's ESG<sup>(1)</sup>. Le Conseil a également décidé de faire évoluer le critère relatif à la gouvernance, de même que ses indicateurs et sa pondération. Il est remplacé par un critère de performance managériale, dont la pondération sera de 10 %, et qui sera associé au taux de croissance des mises de la loterie en ligne en 2022 comparé à 2021.

#### POUR PLUS D'INFORMATIONS

Consultez le document d'enregistrement universel, chapitre 2, « Gouvernance et rémunérations ».

### COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE & JEU RESPONSABLE

Examen des plans d'actions jeu responsable, en particulier dans le cadre de l'Euro 2020 ; suivi des notations extra-financières Moody's ESG<sup>(1)</sup> et S&P Sam<sup>(2)</sup> ; revue des actions environnementales (plan d'actions biodiversité, analyse du cycle de vie des supports de jeu, critères RSE intégrés dans la structure de la rémunération des DMS) ; retour sur les réunions du Comité des Parties prenantes du Groupe, examen de l'atteinte des critères RSE & JR (*ex post*) ; détermination des critères RSE & JR (*ex ante*) de la rémunération variable des DMS.

**5**  
réunions

**100 %**  
de taux de présence



**Pierre Pringuet**  
Administrateur référent et président du Comité Gouvernance, nominations & rémunérations

« L'évaluation annuelle du conseil d'administration a mis en exergue son bon fonctionnement.

qui s'explique notamment par la variété et la complémentarité des compétences et des expériences représentées autour de la table. Les administrateurs font montre d'une grande disponibilité et d'une implication constante. L'intelligence collective du Conseil, combinée à la qualité de dialogue et de transparence qui y règne, lui permet de jouer pleinement son rôle. »

#### Chiffres clés

- **10** réunions du Conseil
- **92 %** taux de présence aux réunions du Conseil
- **16** réunions des Comités

(1) Anciennement Vigeo Eiris.  
(2) Évaluations annuelles externes des pratiques des entreprises en matière d'ESG (environnement, social, gouvernance).  
(3) Scope 1 : émissions directes ; scope 2 : émissions indirectes (achat d'énergie).

# UNE RELATION DE PROXIMITÉ AVEC LES **actionnaires**

Confiant dans sa trajectoire stratégique et sa performance, le Groupe construit avec ses actionnaires un dialogue étroit et transparent autour de ses métiers et de ses ambitions.

**E**ntreprise populaire presque centenaire, FDJ compte à son capital près de quatre cent mille actionnaires individuels. En mai 2021, selon les modalités prévues par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, les actionnaires individuels ayant conservé leurs titres sans interruption depuis l'introduction en Bourse de FDJ ont été crédités par l'État d'une action complémentaire pour dix détenues. Le Groupe entretient un dialogue régulier et transparent avec ses actionnaires, institutionnels et individuels, ainsi qu'avec la communauté financière au sens large. En 2021, la direction générale du Groupe et la direction des relations investisseurs sont allées à la rencontre des investisseurs institutionnels français et internationaux, et des analystes financiers, en participant à des séminaires et des forums de *brokers*, à des conférences téléphoniques, à des *roadshows* ou encore à des échanges individuels. Compte tenu du contexte sanitaire, la quasi-totalité de ces échanges a eu lieu à distance, par téléphone ou en visioconférence. Malgré ce contexte encore fortement perturbé, FDJ a tout mis en œuvre pour maintenir un dialogue de qualité avec ses actionnaires individuels. À cette fin, le Groupe a opté pour un format d'assemblée générale digitale le plus dynamique et interactif possible. Ce rendez-vous



Assemblée générale du 16 juin 2021.

a été suivi par près de mille trois cents actionnaires qui ont pu poser leurs questions aux dirigeants en amont de l'événement, via un questionnaire en ligne et en direct par *chat*. Mi-décembre, une première rencontre physique a eu lieu, à Lyon, à l'occasion d'une conférence-débat organisée par la Fédération des investisseurs individuels et des clubs d'investissement

(F2iC). En outre, bien décidé à enrichir son dispositif de relations actionnaires, le Groupe a consulté ses actionnaires individuels sur leurs souhaits, en fin d'année, au moyen d'enquêtes dédiées.

## Chiffres clés

— Capitalisation boursière au 31/12/2021 **7,3 milliards €**

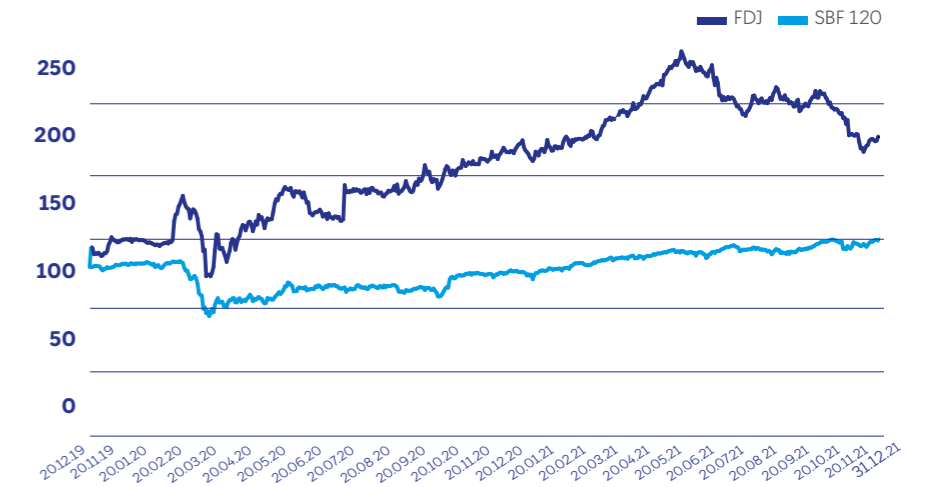
— Progression du titre de **4 %** en 2021

— Dividende de **1,24 €** par action proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2022

— Environ **18 %** du capital détenus par près de **400 000** actionnaires individuels

— Près de **15 000** membres au Club Actionnaires FDJ

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION



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

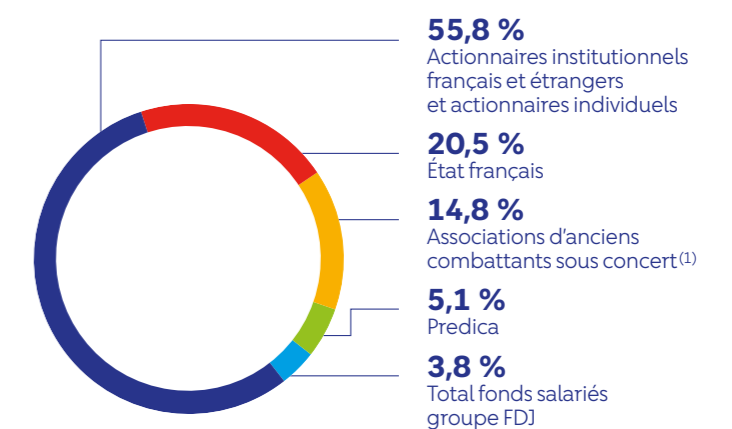
## La belle dynamique du Club Actionnaires FDJ

— Le Club Actionnaires FDJ a multiplié les initiatives en 2021. Parmi les activités proposées : la poursuite des formations en ligne à la Bourse, une invitation à célébrer le 45<sup>e</sup> anniversaire du Loto dans les studios historiques de FDJ à Boulogne-Billancourt, ou encore une série de tirages au sort exclusifs permettant de gagner des places pour assister à des événements sportifs dont le Groupe est partenaire.

**Pour rejoindre le Club Actionnaires FDJ, consultez : [clubactionnaires-groupefdj.com](http://clubactionnaires-groupefdj.com), rubrique « Adhérer au Club »**



## RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2021



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

# UNE raison d'être STATUTAIRE ET IDENTITAIRE

Inscrite en préambule de ses statuts depuis 2020, la raison d'être de FDJ traduit l'esprit dans lequel le Groupe exerce ses activités. Elle est le socle sur lequel se fonde sa stratégie.

## Nos six engagements

- 1. OFFRE**  
Développer une offre de jeux divertissante, intègre et responsable
- 2. CLIENTS**  
Accompagner nos clients à tous les moments de leur parcours en point de vente et en ligne
- 3. JEU RESPONSABLE**  
Limiter le jeu excessif et faire obstacle au jeu des mineurs
- 4. SOCIÉTAL**  
Renforcer nos actions solidaires, sociétales et environnementales
- 5. RÉSEAU**  
Favoriser le maintien du commerce de proximité sur tous les territoires
- 6. INTERNATIONAL**  
Promouvoir notre modèle de jeu responsable à l'international

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

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

### Le Comité des Parties prenantes

— Ce Comité a pour missions d'assurer le suivi de la mise en œuvre des six engagements de la raison d'être et de permettre un dialogue entre la direction générale du Groupe et ses parties prenantes sur les principaux enjeux de son activité.

### Chiffre clé

— **13** membres aux profils variés représentant les principales parties prenantes du Groupe ou des expertises dans des domaines clés (intelligence artificielle, environnement, etc.)



## LE jeu EST NOTRE MÉTIER

Numéro un en France et parmi les *leaders* en Europe, FDJ est un acteur de référence sur le marché mondial des jeux d'argent et de hasard. Son expertise du jeu, sa connaissance des joueurs et des parieurs au service du jeu responsable, et sa capacité à innover pour renouveler sans cesse l'expérience de ses clients en font un acteur unique dans son secteur d'activité.

# UN MARCHÉ EN **mutation**

Numéro un du marché des jeux d'argent et de hasard en France, deuxième loterie européenne et quatrième loterie mondiale, le groupe FDJ est présent sur les segments de marché les plus porteurs d'un secteur en croissance.

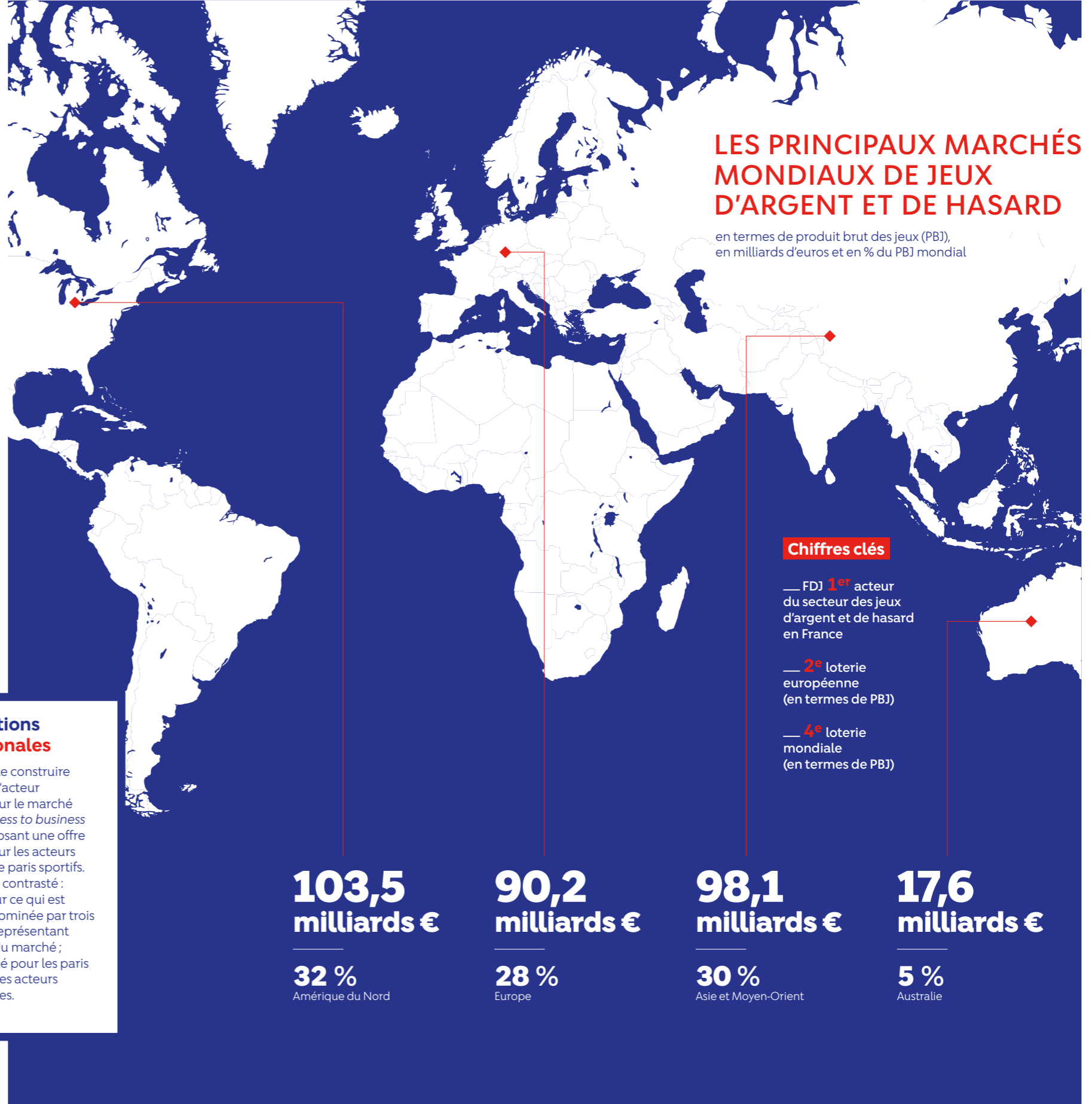
**L**es jeux d'argent et de hasard représentent un marché mondial de 322,5 milliards d'euros en 2020, en produit brut des jeux (PBJ)<sup>(1)</sup>. Si la crise sanitaire a fait chuter ce chiffre de 21,2 % en 2020, on estime que le PBJ mondial devrait recommencer à croître pour atteindre 508,5 milliards d'euros à horizon 2025<sup>(2)</sup>. Dans ce secteur qui regroupe les casinos et machines à sous, la loterie, et les paris sportifs et hippiques, le segment des jeux de loterie et des paris sportifs pèse plus de 40 % du marché. Les jeux de loterie connaissent une croissance régulière alimentée par l'augmentation de l'offre de loterie en ligne. Entre 2015 et 2020, le PBJ de la loterie en ligne est passé de 3,9 milliards d'euros à 8,9 milliards d'euros. Les paris sportifs, extrêmement dynamiques, sont en croissance rapide, tirés là encore par l'essor des paris en ligne. C'est aussi le marché le plus concurrentiel avec l'arrivée de nouveaux intervenants en ligne. En Europe, la réglementation et l'encadrement des jeux d'argent et de hasard diffèrent d'un pays à l'autre. Pour la loterie, le modèle sous monopole reste prédominant ; pour les paris sportifs, une majorité de pays a opté pour une ouverture à la concurrence, et de manière plus marquée encore pour les paris en ligne. Aux États-Unis, un changement majeur est intervenu

en 2018 avec l'ouverture du marché des paris sportifs. En France, le secteur des jeux d'argent et de hasard est fortement régulé. FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente, soit pour plus de 95 % de ses activités. Ce monopole a été confirmé par la loi Pacte qui a sécurisé, à compter de mai 2019, le périmètre et les conditions d'exploitation des droits exclusifs de FDJ pour une durée de vingt-cinq ans. Les activités de paris sportifs en ligne du Groupe sont, en revanche, exercées en concurrence. Depuis l'ouverture de cette activité à la concurrence, en 2010, le segment des paris sportifs en ligne a connu de fortes évolutions en termes de taille et de nombre d'acteurs. À fin 2021, quinze étaient agréés par l'Autorité nationale des jeux (ANJ).

(1) Le produit brut des jeux désigne la différence entre les sommes mises et la part revenant aux gagnants.  
(2) Chiffres H2 Gambling Capital. Données 2021 non disponibles au moment de la publication du rapport d'activité intégré.

## Des ambitions internationales

— FDJ souhaite construire une position d'acteur de référence sur le marché mondial *business to business* (B2B), en proposant une offre de services pour les acteurs de loterie et de paris sportifs. Ce marché est contrasté : concentré pour ce qui est de la loterie, dominée par trois intervenants représentant près de 80 % du marché ; il est fragmenté pour les paris sportifs avec des acteurs de tailles variées.



# Experts DU JEU

FDJ développe un modèle de jeu extensif, récréatif et responsable, autour de deux piliers, la loterie et les paris sportifs. Les activités de diversification contribuent à la résilience de son modèle et sont autant de relais de croissance.



LOTÉRIE

**LES JEUX DE LOTÉRIE** constituent l'activité historique de FDJ et sa principale source de revenus. L'offre de loterie comprend des jeux de tirage aux cagnottes élevées et des jeux instantanés regroupés sous la marque ombrelle Illiko disponibles en points de vente et en ligne. En moyenne, près de deux cents joueurs deviennent millionnaires chaque année grâce à ces jeux. En 2021, FDJ a lancé ou relancé seize jeux exclusifs en ligne et douze jeux en points de vente.

◆ Droits exclusifs en points de vente et en ligne

**1 728 millions €**

de chiffre d'affaires,

soit **76,6 %**

du chiffre d'affaires du Groupe

**14,7 milliards €**

de mises en 2021



PARIS SPORTIFS

**LES PARIS SPORTIFS** constituent le segment de son activité sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de ses mises, avec un taux de croissance annuel de 10,9 % sur la période 2016-2021. En point de vente, FDJ met à disposition deux offres de paris sportifs distinctes : les paris à cotes (sur plus de quarante sports) et les lotos sportifs (sur le football, le basketball et le rugby). Le portefeuille de jeux de Parions Sport En Ligne se distingue de celui en points de vente par la diversité des paris proposés ainsi que par l'expérience de jeu qu'il procure.

◆ Droits exclusifs en points de vente, concurrence pour les paris sportifs en ligne

**464 millions €**

de chiffre d'affaires,

soit **20,6 %**

du chiffre d'affaires du Groupe

**4,2 milliards €**

de mises en 2021



ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION

**POUR RENFORCER SA RÉSILIENCE** et créer de nouvelles sources de revenus, le Groupe développe ses activités : — À l'international, avec une offre de solutions *business to business* (B2B) dans les paris sportifs et la loterie, portée par la filiale FDJ Gaming Solutions — Dans les paiements et services, avec une offre de services d'encaissement pour le compte de tiers capitalisant sur le savoir-faire de FDJ en matière de gestion du réseau de distribution et des flux financiers associés — Dans le divertissement, sur trois segments émergents et niches à fort potentiel tels que *leSport*, les jeux et les médias numériques, et le divertissement expérientiel

**75**

clients dans plus de 20 pays

**12 400**

points de vente proposant le service d'encaissement de FDJ pour le compte de la DGFIP<sup>(1)</sup> (contre 9 000 en 2020)

(1) Direction générale des finances publiques.

## Jeux de grattage, l'offre s'enrichit

— De nouveaux jeux sont venus enrichir l'offre de grattage en 2021. Parmi eux, « La grosse roue » marque le retour d'un élément emblématique au sein de la gamme Illiko : le joueur qui découvre trois symboles étoile sur son ticket vient vivre une expérience unique dans les locaux de FDJ pour tourner la roue qui déterminera le montant de son gain. Autre nouveauté : FDJ a lancé son troisième jeu *phygital*, « À prendre ou à laisser ». Plus qu'un simple ticket à gratter, ce jeu propose une étape en ligne pour tenter de multiplier ses gains.



## Succès de l'offre B2B en Amérique du Nord

— FDJ Gaming Solutions, filiale à 100 % de FDJ, étend son offre de solutions B2B pour la première fois en Amérique du Nord en fournissant un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs aux loteries des provinces canadiennes de l'Ontario et de l'Alberta.

# AU CŒUR DE LA STRATÉGIE, la connaissance client

Expert du jeu, FDJ place le client au centre de ses attentions. Sa connaissance fine des attentes et du comportement des joueurs lui permet à la fois de cibler ses développements et de promouvoir le jeu responsable.

**L'**ambition de FDJ est de construire une relation client et des parcours de jeu créateurs de valeur, dans le respect de son positionnement intègre et responsable. Bien connaître les joueurs, suivre et analyser leurs usages est pour le Groupe un prérequis indispensable au développement d'une relation client personnalisée. Pour y parvenir, FDJ s'appuie sur une large palette de moyens de recueil de données (études marketing, analyses des parcours clients, enquêtes de satisfaction, baromètres client, voix du client...). À partir des données collectées, FDJ fait évoluer en continu ses dispositifs de gestion de relation client pour améliorer l'interaction avec les joueurs, optimiser leurs parcours et mettre en place une gestion personnalisée de la relation.

L'évolution des usages porte en effet les joueurs vers *l'omni canalité*, c'est-à-dire vers une pratique du jeu ou des paris sportifs qui combine usages en ligne et en point de vente, selon le moment et les attentes du joueur. Pour répondre à ces nouveaux comportements, FDJ optimise sans cesse l'expérience proposée. Pour la loterie, par exemple, toute l'offre de jeux est disponible sur l'application FDJ : les jeux du point de vente mais aussi un certain nombre de jeux exclusifs, soit une centaine de jeux au total. Une nouvelle gamme de produits a été développée pour proposer une expérience hybride aux joueurs. Le client achète un ticket de grattage en point de vente et peut poursuivre son



expérience en ligne s'il le souhaite. Pour les paris sportifs, les joueurs peuvent jouer dans deux applications dédiées. La première, « Parions Sport point de vente », leur permet de préparer un pari avant de le payer en point de vente. La deuxième, « Parions Sport en ligne » permet de jouer intégralement en ligne et de parier pendant les matches.

Enfin, bien connaître ses clients donne aussi à FDJ les moyens de promouvoir auprès d'eux le jeu responsable, en construisant des

dispositifs d'information préventive, d'évaluation des pratiques et de modération adaptés aux usages de chaque joueur. Le Groupe a pour mission d'identifier les clients dont le comportement de jeu pourrait être à risque grâce au déploiement de régulateurs de jeu spécifiques et à l'utilisation de l'outil Playscan (voir ci-contre).



« En tant que directeur marketing client et produit de Parions Sport, mon rôle est de faire croître et de fidéliser notre base clients, en leur proposant l'expérience de jeu la plus agréable possible. Avec toute l'équipe,

**nous travaillons sans relâche à améliorer cette expérience, dans le respect de nos clients et de nos valeurs fondamentales, en particulier le jeu responsable. »**

**Fabrice Gibelin**  
Directeur marketing client et produit de Parions Sport



« La stratégie de la loterie vise une croissance responsable.

**L'enjeu est de concilier qualité de l'expérience proposée et respect de nos engagements en matière de jeu responsable.**

Cette approche repose sur la connaissance client et la digitalisation des services : mieux comprendre les comportements des joueurs pour nous permettre de leur proposer des jeux adaptés, mais surtout mieux encadrer leurs pratiques. »

**Margot Guillin**  
Responsable marketing digital et client, direction Loterie

## Chiffres clés

— **90 %** des mises de paris sportifs en ligne réalisées sur mobile

— **92,67 %** des joueurs de loterie et de paris sportifs en ligne sur des sites FDJ classés « vert » par l'outil Playscan

## Mieux se connaître pour jouer responsable

— Pour prévenir efficacement l'addiction au jeu, FDJ utilise l'outil Playscan, développé par la loterie suédoise. Présent sur les sites de jeux de hasard et de paris sportifs du Groupe, Playscan croise les habitudes de jeu des abonnés (temps passé sur les plateformes de jeux, quantité des mises d'argent, durée des sessions en ligne, etc.)

et les résultats d'un test personnel d'évaluation. L'outil détermine ainsi un profil de comportement, communiqué au joueur sous la forme d'un code couleur qui lui permet de connaître son niveau de risque. En 2021, 92,67 % des joueurs de loterie et de paris sportifs en ligne sur des sites FDJ étaient classés vert.

# Innovants ET LEADERS

Pour FDJ, l'innovation est un enjeu stratégique majeur pour assurer une croissance durable et responsable à impact positif.

**L**e Groupe a toujours considéré l'innovation comme une opportunité pour développer son activité sur le long terme. Elle a permis de nombreux succès ces dernières années : dématérialisation des prises de jeu en point de vente grâce au QR Code, jeux de loterie *phygitaux*<sup>(1)</sup> tels que « Qui veut gagner des millions ? », *marketplace* de distribution de jeux de loterie digitaux, services de paiement de proximité, organisation de compétitions *eSport*, etc. La stratégie d'innovation de FDJ s'articule autour de quatre défis majeurs : l'identification et la connaissance des clients, la création d'expériences *phygitaux*, le point de vente à horizon 2030 et les technologies émergentes (Web3, intelligence artificielle, etc.). À titre d'exemple, le Groupe expérimente actuellement des solutions innovantes qui permettront d'accompagner davantage les commerçants partenaires dans la prévention du jeu des mineurs. Pour mettre en œuvre cette stratégie d'innovation, FDJ s'appuie sur ses capacités technologiques et de recherche et développement, sur ses expertises internes (*UX design*<sup>(2)</sup>, *data*, intelligence artificielle, etc.), ses capacités d'expérimentation et d'industrialisation rapide, l'engagement de ses collaborateurs – notamment via un programme d'intrapreneuriat (voir ci-contre) –, et ses capacités d'investissement (via ses propres fonds de capital-risque). Le Groupe peut également s'appuyer sur sa démarche d'innovation ouverte, qui consiste à connecter FDJ aux acteurs innovants les

plus pertinents de son environnement. Il a ainsi noué des partenariats avec des fonds de capital-risque, des groupes de réflexion ou encore des incubateurs de *start-ups*. Cette démarche lui permet de détecter les signaux faibles et les tendances de l'écosystème. Elle donne au Groupe un accès privilégié à des *start-ups* pour développer avec elles une relation gagnant-gagnant. Cela a été le cas en 2021 avec les *start-ups* françaises PandaScore et Umay (ex-Garde Ton Corps, voir ci-contre). PandaScore fournit des statistiques en temps réel sur des compétitions professionnelles *eSport*. Après avoir été financée par le fonds de capital-risque du Groupe, la *start-up* a intégré son offre *business to business* (B2B). PandaScore a ainsi pu accélérer son développement à l'international. FDJ, de son côté, bénéficie désormais d'une offre différenciante sur le marché B2B des paris *esportifs*. En lien avec sa raison d'être, FDJ contribue également à la progression de la *French Tech*<sup>(3)</sup>. Le Groupe finance et accompagne, directement ou indirectement, plus de trois cents *start-ups* françaises ou européennes (dont quinze au sein du classement Next 40/French Tech 120). En 2021, il s'est vu décerner le prix « Corporate Venture », dans le cadre de la deuxième édition des CF News Tech Awards.

(1) Offre associant expériences de jeu en point de vente et en ligne.  
(2) L'*UX design* consiste à penser et à concevoir un site Internet de manière que l'expérience utilisateur soit la meilleure possible.  
(3) Label officiel attribué par les autorités françaises à des pôles métropolitains reconnus pour leur écosystème de *start-ups*, et marque commune utilisable par les entreprises innovantes françaises.



## Des collaborateurs « héros de l'innovation »

— En 2021, FDJ a lancé un programme d'intrapreneuriat baptisé « Inno4Heroes ». L'objectif ? Permettre à des collaborateurs volontaires de contribuer directement à la mise en œuvre de la stratégie d'innovation, en dehors de leurs fonctions habituelles. Douze collaborateurs se sont lancés dans l'aventure qui commence par une formation destinée à les aider à passer de l'idée à un premier concept.



## L'innovation au service du rôle sociétal des points de vente

— En 2021, FDJ a noué un partenariat avec la *start-up* Umay (anciennement Garde Ton Corps) qui développe une application citoyenne et solidaire, dont l'objectif est de lutter contre le harcèlement de rue et l'insécurité, grâce à des partenaires « lieux refuges potentiels ». Après une expérimentation dans une centaine de points de vente du réseau FDJ à Lille, le Groupe participe au déploiement national de la *start-up* et notamment au recrutement de commerçants partenaires volontaires.

## Chiffres clés

— Plus de **1 000** *start-ups* détectées

— **18** expérimentations avec des *start-ups*

— **16 millions €** de plus-values latentes sur les investissements en capital-risque

— **7** nouvelles *start-ups* financées par les fonds de capital-risque de FDJ



**Roland Marzo**  
Directeur technique

« FDJ a conçu, mis en œuvre et gère aujourd'hui les paris sportifs de deux loteries canadiennes. »

Ces succès à l'international démontrent notre compétitivité sur ce marché ainsi que notre capacité à intervenir 24/24, 365 jours par an sur des solutions hébergées hors de nos murs. Il est d'autant plus remarquable que nous avons réussi à allier adaptabilité aux besoins de chaque client et mise à l'échelle en temps réel en fonction de leurs besoins. »

#### Chiffres clés

— **5 milliards** de transactions par an, soit plus de **1 000** transactions à la seconde lors des pics

— **300 millions €** d'investissements dans les technologies entre 2015 et 2021

— Plus de **14 000** serveurs virtuels

## Vitrolles, cœur technologique du Groupe

FDJ dispose d'une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel détenue en propre, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux. Cet atout majeur lui offre la maîtrise opérationnelle sécurisée de bout en bout de ses activités.

**H**istoriquement conçu pour gérer un réseau de distribution physique, le système d'information du Groupe fait l'objet d'une transformation profonde depuis plusieurs années, au service de la stratégie de l'entreprise. L'infrastructure globale de FDJ associe le centre de données de Vitrolles, un centre d'intégrité de données situé à Marseille et des infrastructures de proximité dédiées aux entrepôts pour les opérations logistiques. Cette infrastructure est opérationnelle vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept et trois-cent soixante-cinq jours par an, avec un taux de disponibilité extrêmement élevé. Plus de cent mille équipements en points de vente (terminaux, afficheurs promotionnels, etc.) sont connectés en temps réel au centre informatique de Vitrolles, qui traite environ 17 milliards d'euros de flux financiers par an, représentant cinq



Site FDJ de Vitrolles dans les Bouches-du-Rhône.

milliards de transactions. Le système est capable de supporter la connexion de près de cent mille internautes en simultané, ce qui en fait l'un des systèmes d'information transactionnelle les plus performants en France.

#### Centre d'ingénierie de performance : un simulateur grandeur nature

— Avant de lancer une nouvelle application, FDJ teste son utilisation au sein du « Lab », une équipe pilotée par le centre d'ingénierie de performance de Vitrolles, en simulant différents scénarios. Le « Lab » réalise, par exemple, des tests comprenant un grand nombre de joueurs connectés en simultané et suit le comportement

du système d'information, à la recherche de failles ou d'anomalies. Un millier de campagnes de tests sont réalisées chaque année et plus d'un million de requêtes créées, ainsi que sept cent cinquante mille lignes de codes destinées à reproduire et simuler l'activité des joueurs.



## LA contribution à la société EST NOTRE MOTEUR

La responsabilité sociétale est au cœur du modèle de FDJ, héritière de la Loterie nationale fondée en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Grande Guerre et des calamités agricoles. Elle s'incarne dans son soutien historique au sport français, dans sa mobilisation pour la sauvegarde du patrimoine ou encore dans l'action de sa Fondation d'entreprise en faveur de l'égalité des chances.



# UN acteur ENGAGÉ

FDJ est l'héritière de la Loterie nationale, lancée en soutien du monde combattant. La conviction que la valeur créée doit être redistribuée a fondé son modèle.

**Entretien avec Charles Lantieri, Directeur général délégué.**

**L**a raison d'être de FDJ fait de la contribution à la société « son moteur ». Comment cela se traduit-il concrètement ?

**C.L. :** Depuis la création de la Loterie nationale en 1933, FDJ a toujours apporté une forte contribution à la société française. Si cet héritage apparaît bien sûr dans la participation du Groupe au financement de l'intérêt général via des prélèvements publics sur les jeux (3,8 milliards d'euros en 2021), c'est surtout l'ensemble des actions sociétales et solidaires, menées en propre par FDJ, qui en est la véritable incarnation. J'en donnerais trois exemples. Depuis 2018, la Fondation d'entreprise FDJ a alloué près de 20 millions d'euros à une centaine de projets en faveur de l'égalité des chances et, plus récemment, à des initiatives destinées à la jeunesse particulièrement touchée par la crise sanitaire. Par ailleurs, le Groupe contribue à la restauration du patrimoine français avec les jeux « Mission Patrimoine » et avec un mécénat direct. Enfin, FDJ est engagée depuis longtemps aux côtés du sport français à la fois en accompagnant des athlètes et en encourageant l'insertion par le sport, mais aussi en tant que partenaire de grands événements sportifs comme les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

**Cette contribution s'incarne aussi dans l'ancrage local de FDJ. Quels sont vos engagements vis-à-vis des territoires ?**

**C.L. :** En France, plus de trente mille détaillants distribuent nos jeux et services. Avec plus de vingt et un mille emplois créés

ou pérennisés dans la filière bar-tabac-presses, nous sommes un partenaire majeur du commerce de proximité et jouons un rôle significatif dans le dynamisme du tissu économique des territoires. Aussi, nous nous fixons comme objectif d'accompagner les points de vente de notre réseau dans la diversification et la modernisation de leur offre. Dans le contexte difficile de ces deux dernières années, il nous est apparu nécessaire de nous engager sur le long terme. Ainsi, en 2021, nous avons participé, en partenariat avec Bpifrance, à la création et au financement, à hauteur de 15 millions d'euros, d'un fonds d'investissement destiné à soutenir le commerce de proximité par le biais de prêts participatifs.

**Quelle place accordez-vous au dialogue avec vos parties prenantes ? Pourquoi ce dialogue est-il important ?**

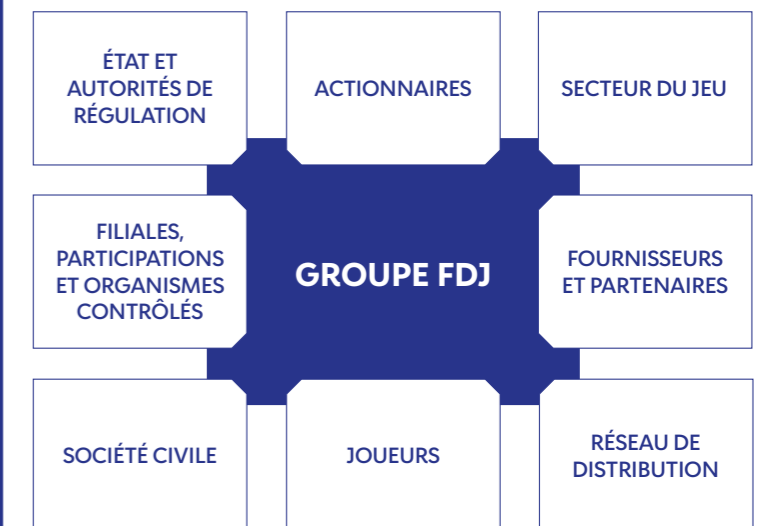
**C.L. :** S'ouvrir à un regard extérieur, accepter la remise en cause, c'est essentiel. Créer des instances de dialogue avec nos parties prenantes nous permet d'échanger autour des actions que nous développons pour faire vivre notre raison d'être, de relayer les attentes de la société civile et de recueillir des suggestions. Cette culture d'ouverture remonte à 2010. Depuis cette date, nous consultons systématiquement un Comité d'experts jeu responsable, composé d'addictologues et d'experts en sciences humaines, lorsque nous élaborons un nouveau jeu ou une nouvelle version d'un jeu. Le Groupe s'est aussi doté, en 2014, d'un Laboratoire sociétal, qui rassemble des associations de la société civile, avec lequel nous élaborons des actions pour renforcer notre politique RSE, en particulier autour du jeu responsable. Enfin, nous avons créé fin 2020 un Comité des Parties prenantes qui a pour objectif de nous stimuler, sans complaisance, sur la mise en œuvre concrète de nos engagements.



« Le Comité des Parties prenantes a pour objectif de nous stimuler, sans complaisance, sur la mise en œuvre concrète de nos engagements. »

**Charles Lantieri,**  
Directeur général délégué

## NOTRE ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES



# PROCHES DES commerçants partenaires

Au cœur du tissu économique et de la vie des territoires, FDJ soutient le premier réseau de proximité de France.

**F**ort d'un réseau de plus de trente mille points de vente répartis dans onze mille communes, le groupe FDJ contribue à l'activité économique et sociale de toutes les régions de France. En 2021, plus de 900 millions d'euros de commissions ont été versés aux commerçants partenaires. Ces commissions représentent souvent leur deuxième source de revenus. Pour maintenir ce maillage territorial unique et contribuer au maintien du commerce de proximité sur tout le territoire, FDJ a initié avec succès une double diversification. D'une part, le Groupe a élargi sa distribution dans de nouvelles typologies de points de vente, comme les stations-service et les commerces alimentaires de proximité de taille modeste. Ce réseau complémentaire compte désormais plus de mille cent points de vente. D'autre part, FDJ capitalise sur le savoir-faire transactionnel issu de son métier d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs, et sur sa force de vente pour développer une activité de services de paiement, source de revenus à la fois pour le Groupe

et pour le réseau. FDJ accompagne ainsi ses points de vente traditionnels dans la diversification de leurs activités, avec l'objectif à terme de faire de son réseau une plateforme de services de proximité. Enfin, dans l'optique de garantir une expérience de qualité en points de vente pour les joueurs comme pour les commerçants partenaires, FDJ déploie et entretient plus de trois cent quatre-vingt mille équipements dans l'ensemble du réseau qui est, aujourd'hui, 100 % connecté. Le Groupe investit massivement dans la modernisation du réseau depuis 2015. L'élargissement de l'usage des applications FDJ et du QR Code permet aussi de conserver le flux d'activité des points de vente. Les joueurs peuvent préparer leurs prises de jeu sur mobile avant de les valider sur le terminal en point de vente.

## Simple comme les paiements du quotidien

— En 2021, le réseau des points de vente agréés de FDJ a réalisé plus de 1,4 million d'opérations et collecté près de 126 millions d'euros pour le compte de la DGFIP (Direction générale des finances publiques). À la fin de l'année, près de douze mille détaillants offraient ce nouveau service de proximité qui permet de régler tout près de chez soi, en espèces ou par carte bancaire, impôts, amendes et factures de services publics (crèche, cantine, hôpitaux, etc.). Pour FDJ, c'est un marché prometteur qui s'ouvre.



## UN COMMERCE ESSENTIEL À LA VIE DE QUARTIER

« Je suis là depuis presque vingt ans, je connais donc tous mes clients. Au fil des années, j'ai noué une relation de confiance avec beaucoup d'entre eux, notamment avec les personnes âgées qui vivent dans ce quartier depuis longtemps. Je suis résolument une commerçante de proximité pour qui l'écoute et la satisfaction du client sont essentielles. »

**Élise Loscun**  
Le Havre (Seine-Maritime)

## Chiffres clés

— **2 millions** de transactions auprès des buralistes depuis le lancement du service d'encaissement des paiements des impôts et amendes

— **21 100** emplois créés ou pérennisés dans la filière bar-tabac-presse grâce à l'activité de FDJ<sup>(1)</sup>

— **901 millions €** de rémunération versés aux commerçants partenaires

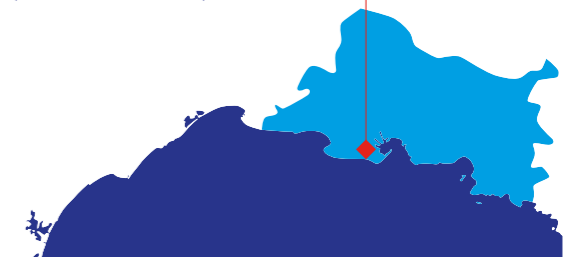
(1) Bipe (Bureau d'Informations et de prévisions économiques).



## SE DIVERSIFIER AVEC LE SERVICE DGFIP

« En ayant l'offre la plus éclectique possible, je préserve mon commerce de certains aléas. C'est la raison pour laquelle j'ai mis en place le service d'encaissement des paiements des impôts et amendes. Cela évite aux clients de se déplacer en ville pour traiter ces affaires courantes qui ne sont jamais très plaisantes. C'est un service en plus que j'ajoute à ma liste et qui représente un gage de succès dans le temps. »

**Richard Pussier**  
Marseille (Bouches-du-Rhône)





**Guillaume Garbe**  
Propriétaire du château de Carneville, site emblématique de la Mission Patrimoine en 2018

**« Bien au-delà d'un simple chantier de restauration, notre projet a une portée et une utilité sociales pour nos contemporains. »**

Nous préservons le patrimoine bâti et naturel (faune et flore) mais aussi le lien social en accueillant le public et les associations, en intégrant un gîte ou en remettant en fonction la boulangerie qui date de 1725. Le soutien de Mission Patrimoine nous a permis de rendre au château son rayonnement du XVIII<sup>e</sup> siècle. Il a aussi fortement médiatisé notre projet : nous sommes passés de sept mille visiteurs annuels à près de trente mille aujourd'hui ! »

**Chiffres clés**

- Plus de **100 millions €** collectés entre 2018 et 2021
- **627** sites bénéficiaires de l'opération depuis 2018
- **145** sites déjà restaurés
- **191** sites en cours de restauration

## Mobilisés pour la sauvegarde du patrimoine

FDJ et sa Fondation se mobilisent pour redonner vie à des sites patrimoniaux en péril. Un engagement plébiscité par les joueurs, qui a permis de collecter plus de 100 millions d'euros depuis 2018.

**D**epuis 2018, FDJ propose, en partenariat avec la Fondation du patrimoine et la Mission Stéphane Bern, un dispositif de jeux « Mission Patrimoine » qui rencontre un vif succès tout en attirant de nouveaux profils de joueurs. Chaque année, dix-huit sites emblématiques en péril sont sélectionnés et mis en valeur sur des tickets de grattage : ils bénéficient, de même qu'une centaine de sites de maillage, d'une partie des mises collectées grâce au jeu de grattage et aux tirages Loto dédiés à l'opération.

En 2021, FDJ a prolongé pour quatre ans son partenariat avec la Fondation du patrimoine, s'engageant à allouer, chaque année, 500 000 euros à un projet spécifique parmi ceux proposés. Quant à la Fondation FDJ, elle a décidé d'apporter une dotation annuelle de 200 000 euros en 2021 et en 2022 à des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle, qui devront impérativement être déployés sur les chantiers des sites retenus.



Château de Carneville, dans le Cotentin.

### Le YMCA de Paris, exceptionnel à plus d'un titre

— En tant que mécènes de la Fondation du patrimoine, le Groupe et sa Fondation d'entreprise vont financer la restauration du site historique de l'association YMCA dans le IX<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Cet ensemble architectural imaginé par Émile Bernard, un contemporain de Gustave Eiffel, abrite un théâtre, un foyer

pour étudiants et jeunes travailleurs, un centre associatif mais aussi le plus vieux terrain de basket au monde ! FDJ et sa Fondation d'entreprise ont décidé d'apporter un soutien exceptionnel sur deux ans à ce projet, qui conjugue ses différents engagements dans les domaines du patrimoine, du sport et de la jeunesse.



**Kevin Mayer**  
Double vice-champion Olympique d'athlétisme en décathlon et ambassadeur de la FDJ Sport Factory

**« Être ambassadeur de la FDJ Sport Factory est une fierté pour moi. »**

Au sein du collectif, chaque carrière est différente. Pouvoir échanger avec des sportifs éloignés de notre discipline est riche d'enseignements. »



**Marie Bochet**  
Huit fois championne Paralympique de para ski alpin et ambassadrice de la FDJ Sport Factory

**« FDJ nous aide à préparer notre future reconversion. »**

Nous avons accès à des formations dédiées ou adaptées pour les sportifs de haut niveau. Avoir un partenaire qui nous accompagne dans la réussite de notre après-carrière est précieux. »

**Chiffres clés**

- Une contribution de **6 milliards €** en 40 ans au budget de l'Agence nationale du sport
- **24** athlètes de l'Équipe de France membres de la FDJ Sport Factory qualifiés à Tokyo
- **10** médailles remportées à Tokyo

## Engagés en faveur du sport

Depuis plus de quarante ans, le groupe FDJ est un acteur engagé aux côtés du sport français. Un soutien qui se fonde sur des valeurs partagées : respect des règles, égalité des chances, éthique, performance, solidarité et lien social.

**L**es liens de FDJ avec le sport sont étroits et anciens. Ils se traduisent par le soutien à des clubs amateurs sur tout le territoire ou encore par la participation à la rénovation d'équipements sportifs qui profitent à tous. FDJ est aussi aux côtés des athlètes de haut niveau depuis trente ans avec son programme Challenge, qui a évolué pour devenir, en 2019, la FDJ Sport Factory. Partenaire Officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, FDJ permet à vingt-sept champions et à trente espoirs, intégrés dans la pépinière de la FDJ Sport Factory, de préparer plus sereinement leurs grandes échéances sportives tout en se formant pour anticiper leur reconversion professionnelle.



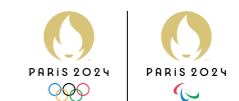
En 2021, le Groupe a poursuivi son engagement en faveur du sport féminin, lancé en 2016 avec le programme « Sport pour Elles », avec la quatrième édition de l'appel à projets « Performance pour Elles », qui vise

à améliorer la haute performance féminine dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Cinq fédérations se sont chacune vu allouer une dotation de 20 000 euros. Le Groupe a également annoncé son partenariat avec le Tour de France Femmes pour trois éditions à compter de 2022.

### Jouer avec l'Équipe de France Olympique et Paralympique

— Dans le cadre du partenariat noué avec Paris 2024, le ticket à gratter « Tous avec l'Équipe de France Olympique et Paralympique » a été commercialisé en juillet 2021. Ce nouveau jeu à la mécanique immersive met en scène différents sports avec quatre zones à gratter, et permet de gagner jusqu'à 600 000 euros. D'autres jeux de loterie,

de grattage et de tirage vont contribuer à animer le réseau de points de vente jusqu'en 2024, comme le nouveau jeu Illiko en ligne, lancé en janvier 2022.





**Christophe Paris**  
Directeur général de l'Afev

« Initialement, notre partenariat avec la Fondation FDJ portait sur du mentorat pour des enfants de quartiers populaires en fragilité.

**Ce partenariat "vivant" a su s'adapter à la crise sanitaire pour renforcer l'aide en direction des étudiants,**

notamment sur les questions de logement, démontrant ainsi notre capacité collective à être là au moment où les enfants et les jeunes en ont le plus besoin, à ces étapes clés pour leur réussite. »

#### Chiffres clés

— **300** associations soutenues depuis 2018

— **200 000** bénéficiaires depuis 2018

— **1/3** des collaborateurs de FDJ impliqués dans une action pour l'égalité des chances

## Utiles pour l'égalité des chances

Depuis 2018, la Fondation d'entreprise FDJ œuvre pour favoriser l'égalité des chances. Au service de la raison d'être du Groupe, elle exprime et illustre concrètement son engagement sociétal.

# E

n 2021, le dernier appel à grands projets de la Fondation pour la période 2018-2022 a été lancé. Pour la première fois, le grand public a été sollicité via les réseaux sociaux pour sélectionner l'un des lauréats. Son choix s'est porté sur l'association « Entourage », qui vise à rompre l'isolement des personnes exclues et isolées en leur apportant les réseaux de soutien dont elles ont besoin. Quatre autres projets ont été distingués et une

enveloppe de 2,3 millions d'euros sur deux ans sera partagée entre les cinq lauréats. Un nouveau cycle de cinq ans s'est ouvert pour la Fondation avec le vote, fin 2021, du renouvellement du quinquennat pour 2023-2027. Son plan d'actions s'articulera autour de l'éducation et de l'inclusion, et d'une préoccupation dominante : la jeunesse. Il sera doté d'un budget de mise en œuvre de 25 millions d'euros.



L'association « Entourage » vise à rompre l'isolement des personnes.

#### Soutien à une jeunesse fragilisée

— En 2021, face à l'aggravation de la précarité, liée à la crise sanitaire, la Fondation a lancé un programme exceptionnel en faveur de la jeunesse en difficulté. Avec le soutien financier de FDJ, elle a mobilisé 2 millions d'euros qui ont bénéficié à environ quinze mille

jeunes par l'intermédiaire de quatre associations : les Restos du Cœur, Apprentis d'Auteuil, l'Afev et Article 1. L'objectif est de répondre à des besoins de première nécessité (logement, alimentation, etc.) et de lutter contre l'isolement et le décrochage scolaire.



## LA responsabilité EST NOTRE EXIGENCE

Entreprise responsable, FDJ prend des engagements forts dans toutes les dimensions de ses activités et envers ses différentes parties prenantes.

Portée au plus haut niveau, cette exigence s'incarne dans toutes ses initiatives, qu'il s'agisse du jeu responsable, du développement des compétences, du bien-être au travail de ses collaborateurs ou encore de la maîtrise de ses impacts environnementaux.

# LA RESPONSABILITÉ, UNE exigence AU PLUS HAUT NIVEAU

L'exigence de responsabilité est au cœur de la raison d'être de FDJ. Elle est portée par chaque membre du Comité de Pilotage de l'activité (CPA) du Groupe. Le CPA conduit l'activité et vérifie la bonne exécution de la stratégie.



## Le Comité de direction Groupe (CDG)

Le CDG partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels. Il renforce la compréhension des enjeux transversaux et la bonne articulation des fonctions Groupe et des *business units* (BU). Le CDG compte vingt-trois membres : les huit membres du CPA auxquels s'ajoutent quinze *top managers* en charge des grandes fonctions de l'entreprise.

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

Consultez le document d'enregistrement universel, chapitre 2, « Gouvernance et rémunérations ».

### 1. Stéphane Pallez,

Présidente directrice générale

« FDJ continuera d'allier performances financières et engagements extra-financiers au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes. »

### 2. Patrick Buffard

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

« Notre réseau de trente mille commerçants partenaires est une part significative du tissu économique des territoires, et l'activité de FDJ y est essentielle. Notre responsabilité est de l'accompagner dans sa digitalisation et sa diversification. »

### 3. Xavier Étienne

Directeur général adjoint Technologie & International, président de FDJ Gaming Solutions

« Assurer au quotidien 100 % des transactions de jeu de FDJ et de ses clients B2B à l'international est un enjeu majeur de la direction Technologie & International. Notre ambition est d'augmenter nos capacités technologiques pour accompagner la croissance du Groupe. »

### 4. Raphaël Botbol

Directeur Stratégie, Innovation et M&A, ABU Paiements & Services et Divertissement, président de FDJ Services

« La pérennité de notre développement repose sur un bon équilibre entre innovation et responsabilité. Il s'agit à la fois d'améliorer la qualité de nos offres de jeux, de mieux accompagner nos clients et de renforcer l'utilité de nos services. »

### 5. Charles Lantieri

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

« En inscrivant la raison d'être en préambule des statuts de FDJ, nous affirmons notre volonté de continuer à conjuguer croissance et responsabilité. »

### 6. Pascal Chaffard

Directeur général adjoint Finance, Performance & Stratégie

« Le Groupe conçoit depuis toujours sa performance de façon globale, le financier et la responsabilité sociétale constituant les deux piliers d'une croissance durable et rentable. »

### 7. Cécile Lagé

Directrice générale adjointe BU Loterie, direction Clients

« Le jeu responsable est au cœur de notre activité. Mieux connaître les pratiques des joueurs est essentiel, à la fois pour être en mesure de leur proposer des offres pertinentes et pour les aider à rester dans un jeu récréatif. »

### 8. Raphaële Rabatel

Directrice Communication & RSE

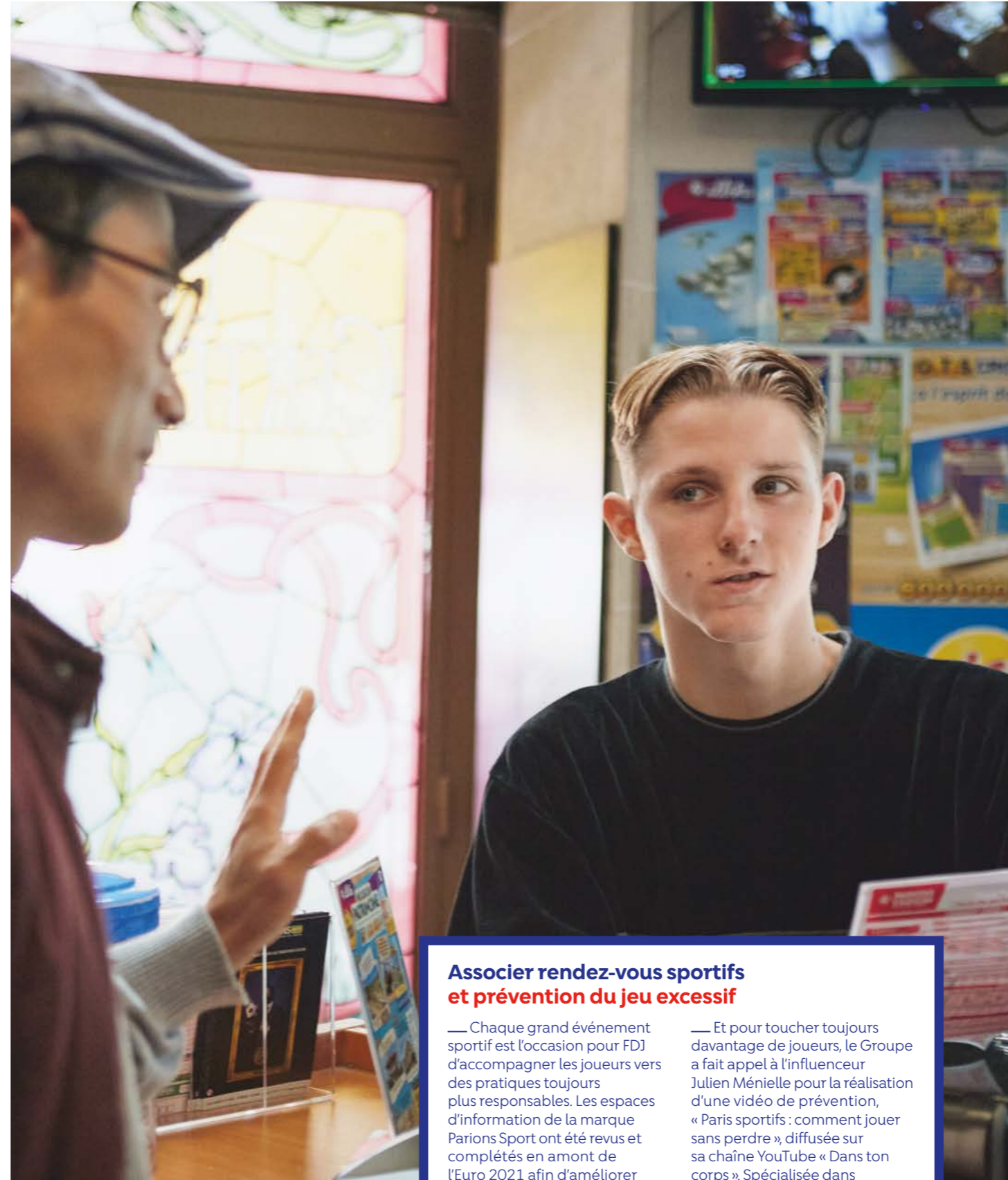
« Au-delà de son offre de jeux, FDJ est avant tout une entreprise solidaire et utile à la société : les bénéficiaires du Groupe sont bien plus nombreux que les seuls gagnants de ses jeux. C'est ce que nous avons voulu dire avec notre plateforme de marque "Et voir la France gagner". »

# RESPONSABLES ENVERS LES joueurs

Information des joueurs, formation et contrôle des détaillants : l'engagement de FDJ contre le jeu excessif et le jeu des mineurs s'est encore renforcé en 2021.

**P**our lutter contre le jeu excessif et le jeu des mineurs, FDJ agit sur trois grands leviers : l'information des joueurs et du grand public, la formation et le contrôle des commerçants partenaires. Conformément à son engagement de destiner 10 % de ses investissements publicitaires télévisés aux communications sur le jeu responsable, FDJ a poursuivi en 2021 la diffusion régulière d'informations préventives. Le Groupe a consacré l'un des films de sa campagne institutionnelle « Et voir la France gagner » à cette thématique. Lors de l'Euro 2020, il a également diffusé des messages de prévention sur le jeu excessif, tout au long de la compétition, par des envois de communications ciblées aux joueurs en ligne. La formation et la sensibilisation du réseau de commerçants partenaires constituent un champ d'action privilégié de la politique de jeu responsable du Groupe, en particulier sur le plan de la prévention du jeu des mineurs. FDJ s'est mobilisée pour compléter ses dispositifs avant l'Euro 2020 en commençant par les points de vente dont l'activité de paris sportifs était la plus importante. Le Groupe a lancé en 2021 son nouveau plan d'actions de lutte contre le jeu des mineurs. Co-construit avec les organisations professionnelles de détaillants, celui-ci prévoit un renforcement du dispositif de

formations, de contrôle et de sanctions des commerçants partenaires qui ne respectent pas l'interdiction de vente de jeux d'argent aux mineurs. Ce nouveau plan vise notamment à adapter davantage les dispositifs de formation, en fonction des besoins et des spécificités des points de vente. Il s'appuie sur des actions différenciées et de nouveaux formats plus interactifs (ateliers et tables rondes) qui facilitent, sur le terrain, l'échange de bonnes pratiques entre commerçants. Pour évaluer l'efficacité de ses formations et contrôler la conformité des pratiques en points de vente, FDJ effectue des campagnes de *testing*. Réalisées en partenariat avec la Société d'entraide et d'action psychologique (Sedap), elles s'appuient sur des « visites mystères » de mineurs dans les points de vente, sous la supervision d'un inspecteur réseau. Au deuxième semestre 2021, FDJ a pu reprendre ces campagnes, provisoirement interrompues lors des confinements successifs. Plus de mille contrôles ont été réalisés, avec un taux de conformité en nette progression.



## Associer rendez-vous sportifs et prévention du jeu excessif

— Chaque grand événement sportif est l'occasion pour FDJ d'accompagner les joueurs vers des pratiques toujours plus responsables. Les espaces d'information de la marque Parions Sport ont été revus et complétés en amont de l'Euro 2021 afin d'améliorer la mise à disposition des informations préventives nécessaires aux parieurs.

— Et pour toucher toujours davantage de joueurs, le Groupe a fait appel à l'influenceur Julien Ménielle pour la réalisation d'une vidéo de prévention, « Paris sportifs : comment jouer sans perdre », diffusée sur sa chaîne YouTube « Dans ton corps ». Spécialisée dans les sujets de santé, cette chaîne compte plus de sept cent mille abonnés.

## Chiffres clés

— **2 000** commerçants partenaires formés spécifiquement au refus de vente aux mineurs en 2021

— **100 %** de conformité de la politique Jeu responsable du Groupe, au regard des standards de l'Association européenne des loteries



**« FDJ a toujours eu des protocoles destinés à remonter les situations de vulnérabilité potentielle ou de jeu excessif. »**

Mais le confinement de 2020 nous a confrontés à la réalité des pratiques de jeu atypiques de certains joueurs sur le digital. Cela nous a conduits à renforcer encore notre dispositif en lançant une expérimentation pour identifier et contacter les joueurs, et ainsi effectuer un repérage précoce de pratiques à risques. En 2021, nous avons poursuivi et amplifié cette démarche : deux mille personnes ont été contactées par téléphone. Cette initiative innovante est pionnière au regard de ce que font les autres acteurs du secteur. Elle montre que nous nous donnons les moyens de nos ambitions. »

**Brigitte Roth**  
Responsable prévention et accompagnement clients

# RESPONSABLES ENVERS LES collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est une condition essentielle de la performance durable de FDJ et de la réussite de son plan stratégique. Le Groupe s'emploie à construire et à déployer pour ses équipes des politiques ambitieuses, innovantes et inclusives.

**D**urant une année toujours marquée par la crise sanitaire, FDJ a adapté son approche managériale aux nouveaux modes de travail hybrides. Elle a capitalisé sur les pratiques lancées en 2020 : rituels managériaux réguliers, transparence et fréquence de la communication interne, etc. L'objectif : gagner en flexibilité et en performance dans un contexte où la protection de la santé des collaborateurs est restée une priorité. Attentif à toujours mieux inclure toutes les formes de diversité (de genre, de handicap, sociale, etc.), le Groupe a renforcé le pilotage de son système de *management* de la diversité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cela s'est traduit par le renouvellement, en 2021, des labels « Diversité » et « Égalité professionnelle » de l'Afnor. Chaque année, le groupe FDJ consacre une part importante de son budget à la formation de ses collaborateurs. En 2021, il a veillé à maintenir leur employabilité en proposant, à distance, la majorité de son offre de formation. Pour accompagner de façon personnalisée chaque situation, le plan de développement des compétences de FDJ combine plusieurs approches : un accompagnement individuel en cas de changement de fonction – notamment lors d'une évolution vers un

poste managérial – et l'accès à des formations pour construire un projet professionnel. Des programmes spécifiques sont en outre dédiés à certains publics : aux « Jéniors<sup>(1)</sup> » pour faciliter le développement de leur dernière partie de carrière, et aux femmes pour les accompagner à leur retour de congé maternité. Ces politiques portent leurs fruits, comme en témoignent les résultats de « FDJ Scope », l'étude annuelle d'engagement des collaborateurs menée par Harris interactive. L'engagement global atteint, en 2021, le niveau de 91 %, en progression de quatre points par rapport à 2019. Le niveau de satisfaction au travail s'établit à 88 % et les politiques déployées en matière d'inclusion et de diversité sont bien perçues, tout comme les efforts en faveur de la parité. La satisfaction des collaborateurs quant à leur équilibre vie professionnelle-vie privée a progressé de trois points par rapport à 2019 pour s'établir à 87 %.

(1) « Jéniors » : professionnels âgés de 45 ans et plus.



## Duos d'un jour autour du handicap

— Fidèle à son histoire et à ses valeurs, FDJ porte une attention particulière à l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le Groupe a de nouveau participé en 2021 au DuoDay, un événement organisé par le secrétariat d'État chargé des Personnes handicapées durant la Semaine européenne de l'emploi pour les personnes handicapées. Le principe : une personne en situation de handicap extérieure au Groupe, forme pour une journée avec un collaborateur volontaire de FDJ. Cette initiative permet à la fois de sensibiliser ce collaborateur au handicap, et de faire découvrir un métier et une entreprise à son binôme.

« En 2021, FDJ a fortement soutenu l'emploi des jeunes, en ligne avec la mobilisation de l'État. »

Le Groupe a intensifié le recrutement d'alternants et publié ses offres d'emploi destinées aux jeunes sur la plateforme "1Jeune1Solution". Les écrans des trente mille commerces de son réseau ont relayé l'initiative. Les jeunes embauchés au sein du Groupe ont bénéficié d'un accompagnement collectif et individuel pour vivre une expérience réussie dans leur parcours professionnel. »

**Anne Thouret**  
Responsable du développement des talents



## Chiffres clés

— **98 %** des collaborateurs ont reçu une formation dans l'année

— **91/100<sup>(1)</sup>** de taux d'engagement

— **5,21 %** des collaborateurs en situation de handicap

— **39 %** de femmes parmi les collaborateurs (CDI et CDD)

— **169** alternants

(1) Étude annuelle d'engagement des collaborateurs menée par Harris interactive.

# RESPONSABLES À L'ÉGARD DE l'environnement

FDJ agit en acteur responsable en réduisant l'impact de ses activités sur l'environnement selon deux axes principaux : la réduction de son empreinte carbone et la préservation de la biodiversité.



**Sandra Ben Jilani**  
Responsable de la performance RSE

« Avec une réduction de 40 % de ses émissions directes (scopes 1 et 2) dès 2019 par rapport à 2017,

**le Groupe a atteint avec six années d'avance l'objectif qu'il s'était fixé pour 2025,**

initialement de - 20 %. Cela nous donne l'opportunité de rehausser nos ambitions, en réévaluant notre objectif de réduction des émissions carbone à 50 % à horizon 2025. »

## Chiffres clés

— **40 %** de réduction des émissions carbone directes (scopes 1 et 2) dès 2019 par rapport à 2017

— **90 %** d'achats réalisés en France par les entités françaises du Groupe

— **100 %** d'énergie renouvelable avec garanties d'origine pour tous les sites FDJ et toutes les agences commerciales de la filiale FDP

**A**fin de réduire ses émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025, le Groupe a défini dès 2019 des objectifs alignés avec l'initiative Science Based Targets (SBT)<sup>(1)</sup> : réduire ses émissions directes, s'approvisionner en énergies renouvelables et engager ses fournisseurs dans la démarche SBT. Pour compenser les émissions qui n'ont pu être évitées, le Groupe soutient deux projets de compensation carbone certifiés Verified Carbon Standard<sup>(2)</sup> : la préservation de la forêt Floresta de Portel au Brésil, et le programme « Gandhi » pour développer l'énergie éolienne en Inde.

Concernant la préservation de la biodiversité, FDJ intervient principalement via des partenariats ciblés et finance des projets de « services écosystémiques FSC biodiversité ». Ont ainsi été soutenus, en 2021, la protection de vieux arbres de la forêt de Saint-Sylvestre (Haute-Vienne) qui servent de refuge à des espèces menacées d'extinction ; la préservation des arbres de la

forêt de Saint-Pardoux-la-Rivière (Dordogne) en bordure de la rivière Dronne ; et un projet de reboisement en essences adaptées au réchauffement climatique dans la forêt de Gravière (Cantal). Depuis 2012, 100 % des supports de jeu FDJ sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC<sup>(3)</sup>. Pour mieux quantifier l'impact de ces supports sur l'environnement et la biodiversité, FDJ a réalisé, en 2020, une analyse de cycle de vie (ACV) et lancé sur cette base, en 2021, des projets d'éco conception des tickets de grattage de manière à réduire davantage leur empreinte.

(1) Initiative internationale qui promeut la fixation d'objectifs de réduction des gaz à effet de serre afin de limiter la hausse de la température moyenne mondiale à 2 °C à horizon 2100.  
(2) Standard de certification des réductions d'émissions de carbone.  
(3) Forest Stewardship Council®.

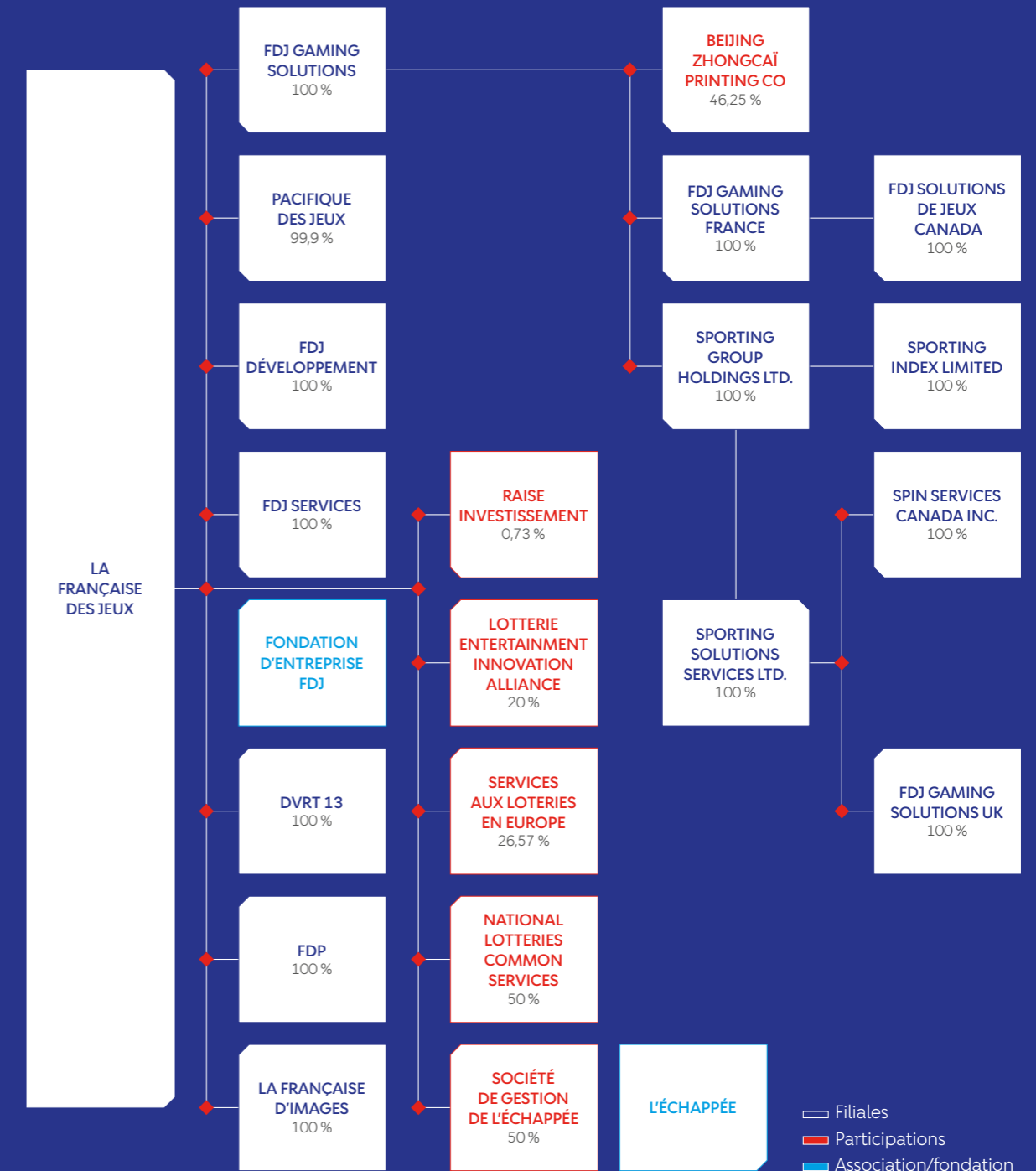


## La volonté de sensibiliser le plus grand nombre

— Pour sensibiliser le grand public à la protection de la biodiversité et faire connaître ses engagements, FDJ a diffusé à la télévision, en 2021, sur les chaînes du groupe France Télévisions (France 2, France 5, France 24 et TV5 Monde), quatre publi-reportages portant sur ses différentes initiatives dans ce domaine.



## ORGANIGRAMME DU GROUPE FDJ AU 31 DÉCEMBRE 2021





◆  
POUR EN SAVOIR PLUS,  
CONSULTEZ LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2021 DISPONIBLE SUR LE SITE  
INTERNET DE FDJ, RUBRIQUE FINANCE :  
[www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html](http://www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html)

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



La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par  DocAxess

## LA FRANÇAISE DES JEUX

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

