

Entretien

**« Le jeu responsable est
essentiel à la soutenabilité
de notre modèle »**

PAGE 36

Grand angle

**Une réussite
qui ne doit rien
au hasard**

PAGE 14

2023

Reportage

**Celles et ceux qui
font battre le cœur
des territoires**

PAGE 38



Sommaire

GRUPE FDJ / RAPPORT D'ACTIVITÉ INTÉGRÉ 2023



04. Profil / 06. Édito de Stéphane Pallez / 08. 2023 en bref

GRAND ANGLE

- 14. **Atouts** ♦ Six atouts gagnants
- 16. **En coulisses** ♦ Dans la fabrique d'un jeu signé FDJ
- 18. **Près de chez vous** ♦ Nirio, le nouveau service qui facilite les paiements du quotidien ♦ Paris 2024 : une aventure collective
- 20. **Stratégie** ♦ Digitalisation, diversification et internationalisation : les ambitions de FDJ
- 22. **Modèle d'affaires** ♦ FDJ poursuit sa dynamique de croissance durable et rentable
- 24. **Analyse** ♦ Tendances : vers de nouveaux modes de consommation ? ♦ Web3 : une nouvelle aire de jeux ♦ FDJ agit pour la préservation de la biodiversité

PORTRAITS

- 28. **Gouvernance** ♦ Le conseil d'administration ♦ Le Comité de Pilotage de l'activité

DANS LE RADAR

- 34. **Infographie** ♦ Mieux connaître les risques pour mieux les maîtriser

ENTRETIEN

- 36. **Charles Lantieri** : « Le jeu responsable est essentiel à la soutenabilité de notre modèle »

REPORTAGE

- 38. **Témoignages** ♦ Celles et ceux qui font battre le cœur des territoires
- 44. **Zoom sur...** ♦ Les talents FDJ
- 45. **Dans le rétro** ♦ Il y a trente ans naissait la Fondation FDJ
- 46. **Société** ♦ Le Comité des Parties prenantes : un autre regard sur l'entreprise

FINANCE

- 48. **Actionariat** ♦ Une relation de confiance
- 50. **Indicateurs financiers et de durabilité** ♦ Une performance responsable
- 52. **Contribution économique et sociale** ♦ Faire gagner le collectif

À propos de ce rapport

Ce rapport intégré s'inspire de l'*Integrated Reporting Framework* et des meilleures pratiques en la matière. Il vise à fournir aux parties prenantes de FDJ une vision globale de sa stratégie et de ses engagements, mais aussi de sa performance financière et extra-financière. Ses contenus, élaborés en concertation avec les différents départements de l'entreprise, intègrent les témoignages de parties prenantes que le Groupe remercie, ici, pour leur contribution. Ce rapport constitue également le chapitre d'ouverture du document d'enregistrement universel.

En couverture : l'équipe FDJ-SUEZ, dont FDJ est partenaire depuis 2017. L'équipe FDJ-SUEZ est la seule équipe française du World Tour féminin.

Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et à vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable. **Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence.** Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs. Héritiers de la loterie nationale créée pour venir en aide aux

blessés de la Première Guerre mondiale, nous perpétons nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général. Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires. Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.

Six engagements

Offre

- ♦ Développer une offre de jeux divertissante, intègre et responsable

Clients

- ♦ Accompagner nos clients à tous les moments de leur parcours en point de vente et en ligne

Jeu responsable

- ♦ Limiter le jeu excessif et faire obstacle au jeu des mineurs

Sociétal et environnemental

- ♦ Renforcer nos actions solidaires, sociétales et environnementales

Réseau

- ♦ Favoriser le maintien du commerce de proximité sur tous les territoires

International

- ♦ Promouvoir notre modèle durable et responsable à l'international



FDJ

Grâce à un portefeuille de jeux en constante évolution, FDJ propose un large éventail d'expériences de jeux récréatifs et responsables. Le Groupe se développe à l'international et se diversifie avec le déploiement d'une activité de services d'encaissement et de paiement de proximité.

1^{er}

réseau de proximité de France avec plus de **29 000** points de vente

**PRÈS DE
3 000**

collaborateurs (CDI et CDD)

Près de **27** millions de joueurs et **188** millionnaires en 2023 en France

72/100

notation Moody's ESG Solutions

2,6

milliards € de chiffre d'affaires

6,6

milliards € de création de valeur économique en France⁽¹⁾

100/100

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

25,1%

taux de marge d'EBITDA courant

1. BDO-Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques).

Activités

La Française des Jeux, leader des jeux d'argent et de hasard en France

Jeux de loterie

Droits exclusifs en point de vente et en ligne en France

Les jeux de loterie constituent l'activité historique de FDJ et sa principale source de revenus. Son offre comprend des jeux de tirage comme Loto et Euromillions, et les jeux instantanés de la marque Illiko.

74%

du chiffre d'affaires du Groupe

6%

du chiffre d'affaires du Groupe

Autres activités

FDJ commercialise ses solutions sur le marché du *business to business* (B2B) à l'international et a pour ambition d'y être un opérateur *business to customer* (B2C). Le Groupe a annoncé le 3 novembre 2023 l'acquisition de Premier Lotteries Ireland (PLI) devenant ainsi, pour la première fois, exploitant d'une loterie à l'étranger. Il se diversifie également avec le déploiement d'une activité de services d'encaissement et de paiement de proximité, connue sous la marque Nirio.

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 1, « Présentation du Groupe ».

20%

du chiffre d'affaires du Groupe

Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence⁽²⁾

Droits exclusifs pour les paris sportifs en point de vente en France, concurrence pour les jeux en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker)

FDJ est opérateur de paris sportifs depuis 1985. Le Groupe a récemment complété son portefeuille de jeux en ligne en concurrence avec le lancement du poker en décembre 2022, et l'acquisition du groupe ZEturf, opérateur de paris hippiques et sportifs, le 29 septembre 2023.

2. Jeux d'argent en ligne hors loterie. En France, les jeux en ligne en concurrence autorisés sont les paris sportifs, les paris hippiques et le poker.

Édito — Stéphane Pallez / Présidente directrice générale

« Notre ambition est de consolider notre **modèle de création de valeur durable avec nos parties prenantes** »



Que retenir de l'année 2023 ? Avant tout que ce fut une année décisive dans la mise en œuvre de la stratégie de FDJ. Notre Groupe a continué d'innover et de proposer de nombreuses nouveautés, et ce, au sein même de ses activités historiques. Vingt ans après la création d'Euromillions, nous sommes très fiers de proposer à nos clients EuroDreams, premier jeu de rente européen, imaginé avec huit loteries de la communauté Euromillions. Nous avons aussi étoffé notre gamme de jeux de grattage avec Mission Nature, dédiée à la préservation de la biodiversité. Cette nouvelle offre est inspirée du succès de Mission Patrimoine, qui a permis de collecter plus de 28 millions d'euros en 2023, soit plus de 150 millions d'euros depuis 2018.

Parallèlement, nous avons finalisé deux acquisitions majeures. D'une part, celle de ZEturf, opérateur français de paris hippiques et sportifs en ligne, qui nous permet de devenir le quatrième acteur des paris et jeux en ligne en concurrence en France. D'autre part, l'acquisition de Premier Lotteries Ireland, opérateur de la loterie irlandaise, qui marque une étape importante dans le développement du Groupe. En effet, pour la première fois de son histoire, FDJ exploite une loterie à l'étranger.

Nous avons, par ailleurs, franchi une nouvelle étape dans notre stratégie de diversification avec le déploiement de Nirio. Disponible dans le réseau de points de vente FDJ, ce nouveau service facilite les paiements du quotidien.

Si 2023 a vu moins de tirages à jackpots élevés Euromillions, ce qui a affecté ponctuellement notre activité, la demande des joueurs est toujours bien orientée. Nous nous enorgueillissons d'avoir touché 27 millions de clients, niveau que nous n'avions plus atteint depuis 2013.

L'année a également été riche du côté de nos engagements sociétaux. Nous avons fêté les trente ans de la Fondation FDJ et ouvert un nouveau quinquennat, avec un budget de 25 millions d'euros pour la période 2023-2027, en hausse de 30 %. Et nous pouvons, d'ores et déjà, nous réjouir des initiatives lancées dans le cadre de notre partenariat officiel avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pour favoriser la pratique du sport.

Enfin, pour renforcer notre démarche en faveur du jeu responsable et accompagner un changement d'échelle des actions de prévention, nous avons pris, en 2023, un engagement exceptionnel de 10 millions d'euros pour soutenir, sur les cinq prochaines années, un programme de prévention déployé auprès des jeunes et mené par le monde associatif.

Tout ce que nous avons accompli s'inscrit dans un mouvement de fond qui nous permet, année après année, de déployer notre stratégie avec détermination. Ainsi, en ce début d'année 2024, nous avons lancé une offre publique d'achat sur Kindred, acteur de premier plan du secteur des paris sportifs et jeux d'argent en ligne en Europe, afin de renforcer nos positions sur nos activités en concurrence.

Notre ambition est de consolider notre modèle de création de valeur durable avec nos parties prenantes, pour faire du groupe FDJ l'un des *leaders* des jeux d'argent au niveau international. La contribution économique et sociale est au cœur de la raison d'être du Groupe et continuera de le guider. ♦



Nous pouvons d'ores et déjà nous réjouir des initiatives lancées dans le cadre de notre partenariat officiel avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pour favoriser la pratique du sport.

Stéphane Pallez / Présidente directrice générale



JANVIER

Parions responsable avec le PSG

Kylian Mbappé, Danilo Pereira ou encore Gianluigi Donnarumma : des stars du PSG (Paris Saint-Germain) se mobilisent pour le jeu responsable. Les footballeurs apparaissent dans deux films, diffusés conjointement à la télévision et sur les réseaux sociaux, qui visent à promouvoir une pratique responsable et récréative des paris sportifs, mais aussi à rappeler leur interdiction aux mineurs. Fier d'être le premier opérateur à diffuser une campagne de sensibilisation en partenariat avec un club sportif de renommée internationale, FDJ veut continuer d'innover pour accroître la portée de ses messages de prévention. ♦



JANVIER

Poker : FDJ à la table des grands

Lancée en novembre 2022 dans l'application Parions Sport en ligne, l'offre de poker de FDJ a été complétée en janvier 2023 pour proposer toutes les variantes du poker en ligne agréées par l'Autorité nationale des jeux (ANJ). Les joueurs ont ainsi la possibilité de choisir entre des parties Sit & Go, Sit & Go Jackpot, Cash Games et les tournois multi-tables sur quatre supports de jeu différents. Un an plus tard, le bilan est très positif : près de 20 % des joueurs de Parions Sport en ligne ont été séduits et ont joué au poker en 2023. FDJ devient ainsi le quatrième acteur du poker en ligne en France. Et ce n'est qu'un début : prêts à parier ? ♦

FDJ



MAI

Protection de l'environnement : l'affaire de tous et toutes !

En 2023, FDJ a multiplié les actions pour sensibiliser ses équipes aux enjeux environnementaux. À titre d'exemple, de nombreux événements ont été organisés dans le cadre de la Semaine européenne du développement durable : conférences d'experts, présentation des actions du Groupe en faveur de la biodiversité, opération de ramassage des déchets, etc. Dans l'année, une centaine de collaborateurs – dont l'ensemble du Comité de direction Groupe – a participé à la Fresque du Climat, un atelier ludique pour mieux comprendre les mécanismes du changement climatique. FDJ met également à disposition de ses équipes un outil pour leur permettre de calculer leur empreinte carbone personnelle et professionnelle en vue de la réduire. Et tous les collaborateurs sont encouragés à participer : le critère RSE de l'intéressement prévoit que 80 % d'entre eux suivent une formation en ligne sur la transition écologique ! ♦



JUN

Les grands sujets d'innovation du Groupe présentés à Viva Technology

Pour sa première participation au salon Viva Technology, le plus grand événement *tech* mondial qui se tient chaque année à Paris, FDJ a proposé un stand « expérientiel », organisé autour de ses cinq grands sujets d'innovation (voir page 15). Découverte d'un jeu de tirage futuriste présenté par l'hologramme de Jean-Pierre Foucault ; estimation de l'âge d'un joueur grâce aux traits de son visage via l'algorithme de la *start-up* Yoti ; immersion dans le Web3 avec Ultimate Numbers, un jeu nouvelle génération co-développé avec la *start-up* Cometh... Autant d'occasions de mettre en lumière la contribution du groupe FDJ au développement de la *tech* française. Ce sont ainsi plus de quatre cents *start-ups* françaises ou européennes qui sont soutenues directement ou indirectement par le Groupe, dont vingt-trois figurent dans le French Tech 120⁽¹⁾. ♦

¹ Le French Tech 120 est un programme d'accompagnement de l'État dédié aux cent vingt *start-ups* françaises les plus performantes, en capacité de devenir *leaders* de rang international.

JUILLET

Merci Thibaut !

Il y avait foule au Col du Petit Ballon, en ce 23 juillet ! Un hommage vibrant a été rendu à Thibaut Pinot, coureur emblématique de l'Équipe cycliste Groupama-FDJ, sur la dernière étape de montagne du Tour de France 2023, avant son départ en retraite. Seul en tête de l'étape, le sportif a été acclamé par les spectateurs lors de son passage du « virage Pinot », qui porte désormais son nom. L'histoire qui le lie au Groupe est un formidable exemple d'un partenariat fondé sur la fidélité et la durée : le cycliste a en effet débuté sa carrière il y a quatorze ans sous la bannière de FDJ. Thibaut Pinot occupera encore longtemps une place à part dans le cœur des Françaises et des Français, auxquels il aura fait vivre des émotions exceptionnelles. ♦



SEPTEMBRE

ZEturf rejoint l'écurie FDJ

Fin septembre, FDJ a finalisé l'acquisition de ZEturf, le deuxième opérateur du marché français des paris hippiques en ligne. Le Groupe, qui intervient aussi sous la marque ZEbet, dédiée aux paris sportifs en ligne, compte une centaine de collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros en 2022. Cette acquisition permet à FDJ de devenir le quatrième acteur des jeux d'argent en ligne en concurrence en France. Cette opération majeure vient parachever la diversification de son offre de jeux en ligne en concurrence, et conforter ses perspectives de croissance. Avec une ambition : rester fidèle à son modèle responsable et redistributif. ♦





Le gypaète barbu, une espèce d'oiseau emblématique des montagnes, fait l'objet d'un projet de préservation soutenu par l'opération Mission Nature.

OCTOBRE

FDJ mise sur la planète avec Mission Nature

Après le succès de Mission Patrimoine, FDJ a lancé fin octobre Mission Nature, un nouveau jeu à gratter Illiko. Le prélèvement sur les mises revenant normalement à l'État est affecté à l'Office français de la biodiversité (OFB) pour soutenir vingt projets de restauration de la biodiversité. Le Groupe, qui est l'une des premières loteries en Europe et dans le monde à s'être investie en faveur de la préservation de la biodiversité et de la protection des écosystèmes forestiers, renforce ainsi son engagement. FDJ devient par ailleurs mécène de l'OFB à hauteur de 500 000 euros, dans la continuité des actions que le Groupe mène depuis plusieurs années en France. ♦

NOVEMBRE

EuroDreams, le nouveau jeu européen avec un gain en rente

Le 6 novembre 2023 a eu lieu le premier tirage d'EuroDreams, le nouveau jeu de rente lancé par FDJ et huit loteries de la communauté Euromillions. Vingt ans après le lancement d'Euromillions et presque quatre-vingt-dix ans jour pour jour après le premier tirage de la Loterie nationale en France, les joueurs français, espagnols, irlandais, belges, portugais, autrichiens, suisses et luxembourgeois ont pu vibrer ensemble à la découverte des résultats. Cette collaboration européenne marque une nouvelle ère dans les jeux de loterie, en proposant un gain inédit : pour une mise de 2,50 €, le jeu permet de remporter jusqu'à 20 000 euros par mois pendant trente ans, soit 7,2 millions d'euros au total. ♦



NOVEMBRE

FDJ devient l'opérateur de la loterie en Irlande

FDJ a annoncé en novembre 2023 l'acquisition de Premier Lotteries Ireland (PLI), devenant ainsi, pour la première fois, opérateur d'une loterie à l'étranger. Une opération qui s'inscrit dans la stratégie de développement international du Groupe. Avec plus de deux cents collaborateurs, PLI propose une offre de quarante-cinq jeux, commercialisés dans un réseau diversifié de plus de cinq mille trois cents points de vente et en ligne, avec 15 % de mises digitales. L'entreprise détient les droits exclusifs pour exploiter la loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034, dans un pays où, en 2022, plus de trois adultes sur quatre ont joué à un jeu d'argent par tirage au sort. ♦

Une réussite qui ne doit rien au hasard

Atouts — Acteur de référence sur ses marchés, le groupe FDJ s'appuie sur une combinaison d'atouts uniques pour poursuivre son expansion en France et se développer à l'international.

Six atouts gagnants

Le plus grand réseau de proximité en France

Le Groupe dispose du premier réseau de proximité du pays avec un taux de couverture unique : 90 % de la population française vit à moins de dix minutes d'un point de vente FDJ. Pour renforcer l'attractivité et la solidité de ce maillage, FDJ accompagne la modernisation et la diversification de son réseau de points de vente. ♦

Plus de 29 000 points de vente répartis dans plus de 11 000 communes

Une technologie de pointe

L'activité de FDJ s'appuie sur une infrastructure de pointe, pour l'essentiel détenue en propre. Le Groupe conserve ainsi, de bout en bout, la maîtrise opérationnelle et sécurisée de ses activités, gage d'agilité, de fiabilité et d'indépendance. ♦

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

Des marques emblématiques

Le Groupe propose un important portefeuille de jeux qui compte de nombreuses marques iconiques comme Loto, Euromillions, Cash, Astro, Banco ou Parions Sport. Avec l'acquisition du groupe ZEturf fin 2023, deux nouvelles marques viennent compléter cette offre : ZEturf (paris hippiques) et ZEbet (paris sportifs). ♦

24 lancements et relancements de jeux de loterie en ligne et 14 en point de vente en 2023

L'innovation continue

L'innovation fait partie des leviers de croissance du groupe FDJ. Sa stratégie en la matière est structurée autour de cinq grands sujets : le futur des jeux d'argent, le futur de l'expérience joueurs, le futur de la distribution omnicanale, le Web3 et la Tech for Good (innovation à impact positif). Le Groupe s'appuie sur un vaste écosystème de start-ups pour mettre en œuvre cette stratégie (partenariats et investissements). ♦

Plus de 30 collaborations avec des start-ups en 2023

Plus de 100 millions € de capacité d'investissement dans des start-ups

27 millions de joueurs

Le Groupe développe un modèle de jeux qui s'adressent à un très grand nombre de clients jouant de façon récréative. Avec près de vingt-sept millions de joueurs, FDJ touche près d'un Français sur deux de plus de dix-huit ans. Le Groupe maintient un dialogue régulier avec ses clients pour mieux les connaître et développer des offres toujours plus en phase avec leurs attentes. ♦

Un maître mot : la responsabilité

FDJ assume sa position de leader en matière de jeu responsable. Elle a placé celui-ci au cœur de sa stratégie et de ses activités. Le Groupe mène une politique active de promotion du jeu responsable, de la conception des jeux à la sensibilisation du grand public, en passant par la formation des commerçants partenaires. ♦

72/100 : notation Moody's ESG Solutions, 1^{er} du secteur Hôtels, loisirs et services

En coulisses — Début 2023, FDJ lançait Mini Jackpot en exclusivité sur Internet. Rencontre avec **Marion Ponty**, responsable Grattage, fidélisation et *phygital*, et **Frédéric Mas**, responsable Offres de fidélisation, pour découvrir tous les secrets de fabrication d'un jeu signé FDJ.

Dans la fabrique d'un jeu signé FDJ

E

n février 2023, FDJ a annoncé la sortie de Mini Jackpot, déclinaison de l'un des grands succès du Groupe. Cette version « mini » permet aux gagnants de remporter jusqu'à 50 000 euros à partir d'une mise de 2 euros seulement. « Grâce à son niveau de mise plus faible que pour Jackpot, nous pouvons nous adresser à un panel de joueurs très large, une priorité pour FDJ », souligne Frédéric Mas. C'est aussi la première fois qu'un jeu de grattage Illiko est lancé en exclusivité sur Internet. L'objectif ? Tester en ligne l'appétence des joueurs pour ce nouveau jeu avant de le lancer ou non en point de vente. Un an plus tard, il est déjà disponible en format papier ! Et si le jeu a trouvé son public, c'est avant tout grâce à un long processus de création et aux nombreux collaborateurs FDJ qui y ont travaillé.

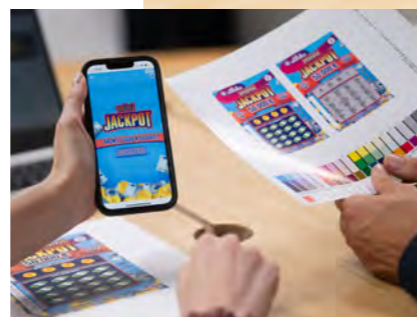
De multiples sources d'inspiration

Comment les équipes de FDJ ont-elles l'idée d'un nouveau jeu ? « Nous nous inspirons des événements sportifs et culturels, des émissions télévisées, des jeux de société, des autres acteurs du secteur du jeu... Nous organisons aussi régulièrement des ateliers pour stimuler la créativité des équipes en interne », explique Marion Ponty. Une fois le thème arrêté, ces dernières déterminent le niveau de mise et le tableau de lots du projet de jeu, c'est-à-dire les gains auxquels peuvent

prétendre les joueurs et leur probabilité. Commencent ensuite la phase de création et la recherche d'un nom, une étape importante lorsque l'on sait qu'il peut devenir un point de repère pour les joueurs.

Une attention toute particulière portée à l'univers du jeu

Un jeu, c'est un nom bien trouvé, mais c'est aussi un graphisme qui accroche l'œil. FDJ accorde beaucoup d'importance au ticket, qui doit à la fois refléter l'univers du jeu, énoncer ses règles et rappeler des éléments essentiels comme l'interdiction de jeu aux mineurs. Les pistes créatives peuvent être soumises à des joueurs-testeurs. Il en va de même pour les jeux digitaux avec des prototypes qui permettent d'évaluer le potentiel auprès des joueurs en ligne. Selon les retours du panel, les maquettes sont adaptées pour aboutir au ticket ou à l'expérience de jeu digitale attendue par les joueurs. « Pour Mini Jackpot, nous n'avons pas fait d'étude préalable avant la mise en ligne », raconte Marion Ponty. « L'existence de la version Jackpot et ses très bonnes performances depuis plusieurs années nous donnaient déjà un bon indicateur du potentiel du jeu, et le succès rencontré par Mini Jackpot en ligne l'a confirmé, validant ainsi sa déclinaison papier. »



+ de 50

personnes contribuent en moyenne au lancement d'un nouveau jeu

12 à 18 mois

durée moyenne de création d'un jeu



« La "patte" FDJ, c'est d'avoir une gamme constamment renouvelée, avec des niveaux de mise variés et des jeux très récréatifs, aussi bien dans l'expérience de jeu que visuellement. »

Marion Ponty / Responsable Grattage, fidélisation et *phygital*

« Mini Jackpot est l'un de nos plus grands succès en ligne cette année. Il a permis à la marque Jackpot de rayonner encore plus. »

Frédéric Mas / Responsable Offres de fidélisation



ZOOM

Pas un mois sans nouveauté

Dans le monde du jeu, il est important de se renouveler, surtout sur le digital où les joueurs ont une appétence prononcée pour les nouveautés. FDJ l'a bien compris et se démarque par sa capacité à animer sa gamme de jeux et à innover. Le Groupe propose chaque mois une actualité grattage en point de vente, déclinée systématiquement en version digitale et, en moyenne, un nouveau concept *phygital* par an. À cela s'ajoute le catalogue de jeux exclusifs en ligne, qui propose environ une nouveauté par mois. Parmi ces actualités, il y a des lancements éphémères – par exemple pendant la période de Noël ou en lien avec un événement sportif – et des jeux qui ont vocation à s'installer durablement dans la gamme.

De l'idée à la réalité : un processus en plusieurs étapes

Avant d'être validé par le service juridique et la direction marketing du Groupe, le jeu passe entre les mains de l'équipe Jeu responsable, qui vérifie que les maquettes, les textes, et la matrice Serenigame¹ du jeu sont bien en ligne avec les standards de FDJ en matière de protection des joueurs. Le jeu est ensuite soumis pour validation à l'Autorité nationale des jeux (ANJ). FDJ lui présente chaque année son programme des jeux pour l'année suivante. Les nouveaux jeux sont en effet créés très en amont de leur lancement sur le marché. En moyenne, il faut compter un an pour mettre au point un jeu de grattage et un an et demi pour un jeu de tirage. Ce délai comprend aussi les étapes de fabrication, chez l'imprimeur pour les tickets et chez les développeurs pour les jeux digitaux. Le jeu peut ensuite être lancé ! L'objectif est alors de savoir si l'idée a trouvé son public à travers un suivi d'indicateurs... Car, comme le précise Frédéric Mas, « nous plaçons les joueurs au centre de nos préoccupations. Leurs retours influencent fortement la façon dont nos jeux évoluent. C'est pour cela, par exemple, que nous misons aujourd'hui sur des expériences omnicanales : le *phygital* est à la croisée des mondes et il séduit de plus en plus. » ♦

¹ Serenigame est un dispositif mis en place par FDJ pour évaluer les risques de jeu excessif d'un nouveau jeu.

Près de chez vous — Nirio est la solution de paiement du groupe FDJ qui permet de gérer ses dépenses du quotidien facilement, rapidement et de manière sécurisée. Focus sur cette offre de services lancée début 2023.

Nirio, le nouveau service qui facilite les paiements du quotidien

S

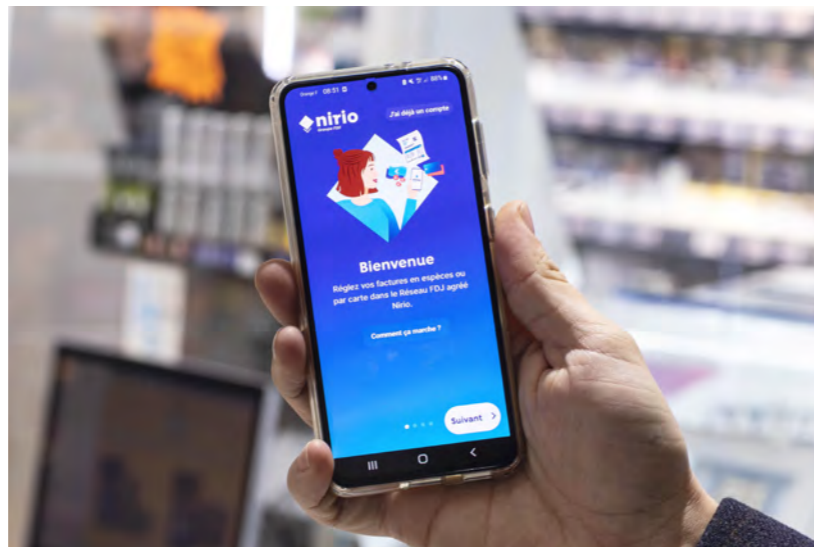
ix millions de Français n'ont pas recours à la dématérialisation pour payer leurs factures⁽¹⁾, notamment car ils ne souhaitent pas être prélevés automatiquement. Afin de proposer au plus grand nombre un parcours de paiement fluide et sécurisé, le groupe FDJ, via sa filiale FDJ Services, a lancé Nirio en 2023. Grâce à cette nouvelle solution, il est désormais possible de régler ses factures et dépenses du quotidien dans le réseau FDJ agréé. Un service de proximité qui s'impose comme une évidence. Le groupe FDJ dispose en effet du réseau de distribution le plus large en France et propose, depuis 2019, un service d'encaissement des factures géré pour le compte de la Direction générale des Finances publiques (DGFIP). Ce service, qui permet aux utilisateurs de payer leurs amendes, factures de services publics locaux ou impôts inférieurs à 300 euros en point de vente, a déjà largement fait ses preuves.

Nirio, comment ça fonctionne ?

Après avoir scanné le QR code de sa facture ou autre dépense (quittance, billet d'avion, etc.) depuis l'application Nirio, le client dispose d'un code de paiement généré sur son *smartphone*. Il lui suffit alors de se rendre dans l'un des points de paiement Nirio, de scanner ce code dans le terminal FDJ et de présenter sa pièce d'identité au commerçant pour régler le montant demandé en espèces ou en carte bancaire. L'historique de ses paiements est ensuite disponible dans son application. Aujourd'hui, plus de dix mille commerçants sont déjà enregistrés pour proposer ce service à leurs clients.

« Remettre l'humain et la confiance au centre des transactions »

« Nirio permet aux clients de trouver enfin une solution à leurs inquiétudes », explique Raphaël Botbol, directeur Stratégie, Innovation et



Nouvelles activités du groupe FDJ. « Cette pratique remet l'humain et la confiance au centre des transactions. Elle permet aussi aux commerçants partenaires du réseau FDJ de se diversifier et d'asseoir leur place de commerces d'utilité locale. » Le service est déjà proposé par des partenaires bailleurs sociaux dans plusieurs régions de France (Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Nouvelle-Aquitaine, Île-de-France, etc.). Les foyers concernés peuvent régler leur loyer en se rendant dans les points de paiement agréés Nirio. Pour ces partenaires, la satisfaction client est augmentée, le recouvrement des loyers facilité et les coûts de traitement des actes de paiement réduits.

À terme et en fonction des partenariats noués, il sera possible de payer ses factures d'eau, de gaz, d'électricité ou de téléphonie dans le réseau FDJ agréé Nirio. Le dépôt d'espèces a récemment été mis en place grâce au partenariat noué avec l'établissement bancaire Sogexia et le retrait⁽²⁾ sera également bientôt disponible. Raphaël Botbol précise : « dès 2024, nous allons proposer à nos clients une solution complète pour gérer leur budget, avec un compte et une carte qui seront adossés à des outils de gestion budgétaire ». L'ambition de Nirio : devenir le premier réseau d'encaissement et de paiement de proximité en France. ♦

FDJ Services (RCS Nanterre n°892122888, 18 - 59 av. de la Voie Lactée, 92100 Boulogne-Billancourt), établissement de paiement (CIB 17488).

1. Zooms de l'Observatoire Cetelem 2022.

2. Sous réserve de l'obtention par FDJ Services des autorisations nécessaires auprès de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) pour le retrait d'espèces.



Équipements sportifs installés à Le Lude (Sarthe) dans le cadre de l'opération « Gagner du terrain ».

Du sport avant, pendant et après les Jeux

Respect des règles, éthique, égalité des chances et solidarité sont autant de valeurs partagées par FDJ. Pour les faire vivre sur les territoires, et ce, avant, pendant et au-delà des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, le Groupe se mobilise aux côtés des collectivités locales. En partenariat avec l'Agence nationale du sport (ANS) et Paris 2024, FDJ a conçu l'opération « Gagner du terrain ». Financé par FDJ, ce dispositif vise à construire une aire d'échauffement composée de plusieurs modules en accès libre autour de terrains de sport de proximité subventionnés par l'ANS sur l'ensemble du territoire français. D'ici fin 2024, « Gagner du terrain » permettra à une cinquantaine de communes françaises situées en zones urbaine et rurale d'être dotées d'aménagements sportifs. Tremblay-en-France (Seine-Saint-Denis), Montargis (Loiret), Le Lude (Sarthe) et bien d'autres communes ont d'ores et déjà inauguré leurs tout nouveaux terrains.

À vos marques, prêtes, participez !

Le Groupe s'investit tout particulièrement pour accompagner les femmes dans leur pratique sportive. Pour ce faire, il s'est associé à Impact 2024, le fonds de dotation de Paris 2024, avec l'ambition de faciliter la pratique sportive de quatre cent mille femmes. FDJ accompagne également les athlètes professionnelles ; en témoigne son appel à projets annuel « Performance pour Elles », qui offre un soutien financier aux fédérations impliquées dans le développement de la pratique du sport féminin de haut niveau. En 2023, les fédérations françaises de rugby, cyclisme, lutte, handball et handisport, lauréates du sixième appel à projets, ont partagé une dotation de 100 000 euros pour un meilleur accompagnement de leurs championnes – et futures championnes !

En septembre, FDJ a aussi lancé un nouveau programme permettant la prise en charge d'une partie des frais liés à la pratique sportive de près de mille femmes. Une initiative qui lève le frein important que représente le coût d'une pratique sportive pour 35 % des femmes⁽³⁾. Concrètement, les femmes soutenues pourront s'inscrire dans les fédérations françaises partenaires de FDJ, bénéficier d'un accès libre dans un réseau de salles de sport, ou encore participer au programme de développement personnel par la boxe « Les Puncheuses ». Pour FDJ, l'avenir du sport s'écrit aussi au féminin. ♦

3. Baromètre Kantar « Sport au féminin » FDJ/Paris 2024, mars 2022.

Près de chez vous — Soutien du sport en France depuis plus de quarante ans, le groupe FDJ est fier d'être partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Une formidable occasion de continuer à promouvoir les valeurs du sport et de participer au développement de la pratique sportive partout en France.

Paris 2024 : une aventure collective

A

mbassadeur historique du sport en France, FDJ est aussi un acteur des territoires, qui rassemble les Françaises et Français autour du divertissement. C'est donc tout naturellement que le Groupe a rejoint l'aventure des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 comme partenaire officiel, pour faire de ces Jeux une grande fête populaire à la fois responsable, inclusive et solidaire. C'est aussi l'occasion pour le Groupe d'amplifier son engagement en faveur de la mixité, de l'inclusion des jeunes et des personnes en situation de handicap par le sport, en particulier via l'action de la Fondation FDJ (voir page 45). Pour que résonne fort le slogan officiel de Paris 2024 : « Ouvrons grand les Jeux ».

Stratégie

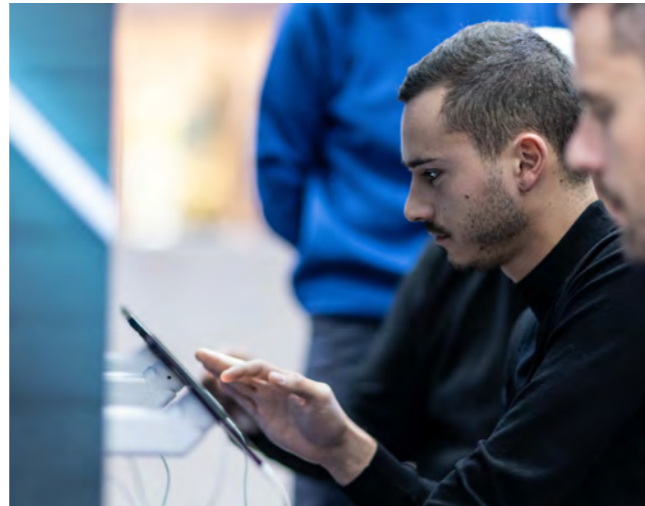
Digitalisation, diversification et internationalisation : les ambitions de FDJ



Digitaliser et omnicanaliser la loterie

pour une expérience de jeu renouvelée, récréative et responsable.

FDJ accélère la digitalisation de son activité Loterie et propose une expérience de jeu innovante et adaptée à l'évolution des usages. Le Groupe poursuit ainsi sa stratégie qui consiste à étendre et fidéliser son bassin de joueurs, dans le respect de son modèle responsable. FDJ travaille en outre sur le développement des pratiques de jeu omnicanales. ♦



Construire

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

FDJ travaille à améliorer l'identification des joueurs en ligne comme en point de vente de manière à pouvoir leur proposer des offres et des services exclusifs. De même, une meilleure connaissance des clients lui permettra de leur offrir une expérience personnalisée, et de renforcer les dispositifs de jeu responsable, de façon différenciée et proportionnée, en fonction du comportement de chacun. ♦

3 piliers transverses pour soutenir les axes stratégiques du Groupe

01. Continuer de proposer de nombreux points de contact avec ses clients Loterie dans une expérience omnicanale, en associant son réseau partenaire et en poursuivant la transformation de son modèle commercial

Dans un environnement en mutation, riche en opportunités, FDJ poursuit une stratégie au service d'une croissance durable et rentable, fondée sur la protection des joueurs. Le Groupe conforte sa place de *leader* des marchés français des jeux d'argent et de hasard, et renforce la solidité de son modèle avec de nouvelles sources de revenus. D'une part, par le développement de son activité *business to customer* (B2C) à l'international et, d'autre part, avec le renforcement de ses activités en dehors du secteur des jeux d'argent, comme c'est le cas avec sa filiale FDJ Services, spécialisée dans les services d'encaissement et de paiement de proximité.



Conquérir

des parts de marché sur les paris et les jeux en ligne en concurrence, tout en maintenant une dynamique positive en point de vente.

FDJ vise à développer son activité en ligne en concurrence. Cela passe par l'augmentation de sa part de marché sur les paris sportifs en ligne et par l'élargissement de son périmètre avec deux nouvelles verticales : le poker et les paris hippiques. Dans le même temps, FDJ souhaite continuer à renforcer l'attractivité des paris sportifs en point de vente en proposant des offres et une expérience de jeu compétitives, dans le respect de son modèle de jeu responsable. ♦



Renforcer

la résilience de son modèle économique grâce au développement de nouvelles activités.

Le Groupe veut capitaliser sur ses savoir-faire pour développer de nouvelles activités, et rendre ainsi son modèle plus solide et plus durable. Cela passe à la fois par le développement de son activité B2C à l'international et le renforcement de ses activités en dehors du secteur des jeux d'argent, à l'image de son activité de services d'encaissement et de paiement de proximité, connue sous la marque Nirio. ♦

02. Déployer la stratégie technologique permettant le développement de la digitalisation, de l'expérience de jeu et de l'omnicanalité de la loterie

03. Améliorer son agilité et son efficacité opérationnelle en renforçant la performance et la flexibilité de son modèle financier, ainsi que l'engagement et les compétences de ses collaborateurs

Modèle d'affaires

FDJ poursuit sa dynamique de croissance durable et rentable

Tendances Plus d'informations p. 24

♦ La recherche de proximité

Ressources

Des collaborateurs engagés

- ♦ Près de **3 000** collaborateurs (CDI et CDD)
- ♦ Près de **80 %** de collaborateurs actionnaires
- ♦ **92/100** de taux d'engagement des collaborateurs⁽²⁾

Une offre riche et évolutive pour une large base de joueurs

- ♦ Près de **27 millions** de joueurs
- ♦ La profondeur d'offres de jeux sans cesse renouvelées et diversifiées
- ♦ Des marques emblématiques

Une politique de jeu responsable au niveau des meilleurs standards

- ♦ **11,1 %** du budget publicitaire dédiés au jeu responsable
- ♦ **100 %** des offres de jeux de loterie évaluées par les matrices Serenigame⁽³⁾
- ♦ Un objectif de réduire la part du PBJ⁽⁴⁾ réalisée par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé à **moins de 2 %**
- ♦ **3,2 millions €** alloués aux partenariats jeu responsable

Un savoir-faire technologique de pointe

- ♦ Plus de **100 000** équipements connectés dans les points de vente
- ♦ Plus de **5 milliards** de transactions traitées chaque année dans les *data centers* du Groupe

Le premier réseau de distribution en France

- ♦ Plus de **29 000** points de vente dans plus de **11 000** communes
- ♦ **2** chaînes logistiques intégrées avec **100 %** des points de vente en distribution directe

Une situation financière solide

- ♦ **1 071 millions €** de fonds propres
- ♦ **671 millions €** d'excédent net de trésorerie
- ♦ **125 millions €** d'investissements

Une démarche d'innovation ouverte

- ♦ Plus de **30** collaborations par an avec des *start-ups*
- ♦ Plus de **100 millions €** de capacité d'investissement dans des *start-ups*

Une stratégie environnementale ambitieuse

- ♦ Une politique de réduction des émissions carbone validée par l'initiative *Science Based Targets*⁽⁵⁾
- ♦ Une démarche de numérique responsable
- ♦ Une contribution positive à la biodiversité

♦ La responsabilité et la quête de sens

Activités Plus d'informations p. 05Jeux de loterie
(Jeux de tirage et instantanés)

74 %

du chiffre d'affaires du Groupe
(Droits exclusifs en point de vente et en ligne en France)

Raison d'être Plus d'informations p. 03

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

Le modèle d'affaires de FDJ conjugue métiers historiques de jeux d'argent et de hasard, et nouvelles activités⁽¹⁾. Cela lui permet, sur des marchés porteurs, de capitaliser au mieux sur ses atouts pour poursuivre sa dynamique de croissance durable et rentable. Acteur de référence du jeu comme divertissement, le Groupe développe la digitalisation de ses offres et renforce chaque jour son exigence pour des pratiques de jeu responsables.

Les indicateurs mentionnés ci-dessous s'entendent au niveau du périmètre du Groupe.

♦ Le digital au cœur de nos vies

Stratégie Plus d'informations p. 20

Sur les marchés des jeux d'argent et de hasard, l'ambition du groupe FDJ est de consolider ses positions en France et d'être un acteur international de référence.

6. Jeux d'argent en ligne hors loterie. En France, les jeux en ligne en concurrence autorisés sont les paris sportifs, les paris hippiques et le poker. / 7. FDJ participe par ailleurs, avec d'autres opérateurs agréés, au budget de l'ANS via les prélèvements de l'État sur les paris sportifs en ligne, pour un montant de 34,6 millions € (tous opérateurs confondus). / 8. BDO-Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques). / 9. Diminution des émissions liées aux consommations énergétiques du Groupe : électricité, gaz, fioul, climatisation, carburant de la flotte automobile. / 10. Via les PSE (paiements pour services écosystémiques) financés par le Groupe (voir page 27).

♦ Les évolutions des arbitrages des consommateurs

Valeur créée

Une performance financière & extra-financière notable

- ♦ **2,6 milliards €** de chiffre d'affaires
- ♦ **25,1 %** de taux de marge d'EBITDA courant
- ♦ **80 %** de distribution du résultat net consolidé
- ♦ Une note de **72/100** par Moody's ESG Solutions
- ♦ Une certification sur les standards de jeu responsable de **The European Lotteries** (niveau de conformité maximal)

Une contribution aux causes d'intérêt général

- ♦ **25 millions €** alloués à la Fondation d'entreprise FDJ pour la période 2023-2027
- ♦ Plus de **150 millions €** collectés depuis 2018 pour soutenir le patrimoine français via les jeux Mission Patrimoine
- ♦ **72 millions €** de prélèvements publics sur les jeux affectés à l'Agence nationale du sport (ANS)⁽⁷⁾

Une politique sociale inclusive

- ♦ **100/100** à l'index d'égalité femmes-hommes (FDJ SA)
- ♦ **37,8 %** de femmes dans la ligne managériale et **39,1 %** dans l'ensemble des collaborateurs
- ♦ **5,67 %** de collaborateurs en situation de handicap

Un modèle redistributif

- ♦ **6,6 milliards €** de contribution à la richesse nationale⁽⁸⁾
- ♦ Un dispositif d'intéressement et un accord de participation qui permettent de distribuer aux collaborateurs jusqu'à **24 %** de leur salaire de base

Une contribution au développement des territoires

- ♦ **983 millions €** de commissions versées aux détaillants
- ♦ **56 000** emplois créés ou pérennisés par l'activité de FDJ, dont **21 800** sur la filière bar-tabac-presse⁽⁹⁾
- ♦ **85 %** d'achats réalisés en France par les entités françaises

Une contribution à la protection de l'environnement

- ♦ Réduction de **70 %** des émissions *scopes 1 et 2*⁽⁹⁾ en 2022 par rapport à 2017
- ♦ **100 %** des supports de jeux imprimés sur du papier FSC[®] issu de sources responsables
- ♦ **110 hectares** de forêts françaises préservés depuis 2019⁽¹⁰⁾

1. Axes de développement explorés par le Groupe pour capitaliser sur ses actifs, son savoir-faire et son expérience, et renforcer sa résilience (voir page 05). / 2. Donnée issue de l'enquête annuelle interne menée auprès de l'ensemble des collaborateurs par Harris Interactive. / 3. Matrices Serenigame universelle et grattage : dispositif pour évaluer les risques de jeu excessif d'un jeu mis en place par FDJ. / 4. Produit brut des jeux. / 5. 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 1,5 °C à horizon 2100. /

Analyse — Évolution des modes de vie et de consommation, digitalisation, prises de conscience citoyennes : les comportements collectifs et individuels évoluent de façon accélérée. Tour d'horizon de quatre tendances majeures qui font bouger les lignes.

Tendances : vers de nouveaux modes de consommation ?



La responsabilité et la quête de sens

La prise de conscience de l'urgence climatique incite chacun à se mobiliser. Selon le baromètre de la consommation responsable 2023 réalisé par Greenflex et l'Ademe⁽²⁾, en France, une personne sur deux se questionne sur les conséquences négatives que ses achats peuvent avoir sur la santé et sur l'environnement. Les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'impact, en particulier sociétal et environnemental, de leurs choix de vie et de consommation. Quant aux salariés et aux jeunes arrivant sur le marché de l'emploi, ils manifestent de façon croissante le besoin de trouver un sens à leur travail. Dans ce contexte, les entreprises doivent non seulement prendre en compte les enjeux RSE⁽³⁾ dans leur stratégie, mais aussi veiller à donner un sens à l'action de leurs collaborateurs. ♦

90 %

pourcentage de salariés qui trouvent important ou essentiel que l'entreprise leur permette de donner du sens à leur travail⁽⁴⁾

La recherche de proximité

Dans un monde en quête de sobriété, marqué par les contraintes énergétiques et alimentaires, on assiste à un rééquilibrage territorial qui profite aux villes moyennes et aux grandes métropoles régionales, qui se traduit aussi par la désertification de certains territoires. Cette tendance est alimentée par plusieurs facteurs comme l'essoufflement de la périurbanisation, les possibilités accrues de travail à distance et de trouver une meilleure qualité de vie dans ces nouveaux pôles d'attractivité. Parallèlement, certains territoires continuent de perdre des habitants et des services. Cette réorganisation de l'espace va de pair avec une évolution des modes de vie et de déplacement, et un essor des mobilités douces. Qu'il s'agisse de commerce, de culture ou de services, la proximité fait un retour en force, soutenue par de nouvelles formes de consommation raisonnée et relocalisée. Cette tendance à « l'hyper-local » s'accompagne d'une digitalisation très rapide de toutes les sphères de la société et, notamment, d'une augmentation des pratiques d'achat à distance. ♦

55 %

part de villes moyennes dans lesquelles l'emploi et la population ont augmenté depuis dix ans⁽¹⁾

Le digital au cœur de nos vies

La période est marquée par une hyper-digitalisation accompagnée d'une intégration croissante des outils d'intelligence artificielle. Cette évolution rapide touche particulièrement l'univers du commerce. Toujours plus en quête de liberté et de personnalisation, les consommateurs se sont familiarisés, pendant la crise sanitaire, avec le *phygital* et l'omnicanalité. Cette évolution ne supprime pas pour autant le besoin de relations humaines et d'expériences en point de vente. Selon une étude réalisée en 2022, 62 % des consommateurs français préfèrent acheter en boutiques physiques qui, pour 64 % d'entre eux, doivent apporter une dimension supplémentaire aux produits et services en ligne⁽⁵⁾. Cependant, l'accélération de la digitalisation crée un nouveau risque : celui de l'e-exclusion et de l'illectronisme, qui pourraient conduire au développement d'une société à deux vitesses. ♦

73 %

part des Français indiquant effectuer une recherche sur Internet avant d'acheter en magasin⁽⁶⁾

1. « Les villes moyennes, un pilier durable de l'aménagement du territoire », France Stratégie, 2022. / 2. Agence de la transition écologique. / 3. RSE : responsabilité sociétale d'entreprise. / 4. Étude « Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », ProjetSens, 2023. / 5. Étude Retail, Adyen, 2022. / 6. Étude « Les nouvelles tendances de consommation », Ifop, 2022. /

Les évolutions des arbitrages des consommateurs

Facteur d'épanouissement et d'enrichissement de la vie sociale, les loisirs occupent une place importante dans la consommation des Français. Entre 2010 et 2020, le temps quotidien qui leur est consacré a augmenté d'une heure et demie. La part des dépenses de loisirs et de culture dans le budget des ménages français a plus que triplé en cinquante ans. Toutefois, cette dynamique est remise en question par le contexte économique actuel : l'inflation a conduit 46 % des Français à moins dépenser pour leurs loisirs⁽⁷⁾. À date, cet environnement inflationniste ne semble pourtant pas affecter la demande de jeux d'argent et de hasard, qui ne constituent qu'une infime partie de ce budget loisirs. ♦

10 %

Les dépenses de loisirs, de culture et de communication sont passées de 3 % du budget de consommation en 1960 à 10 % en 2019 en France⁽⁸⁾



FOCUS

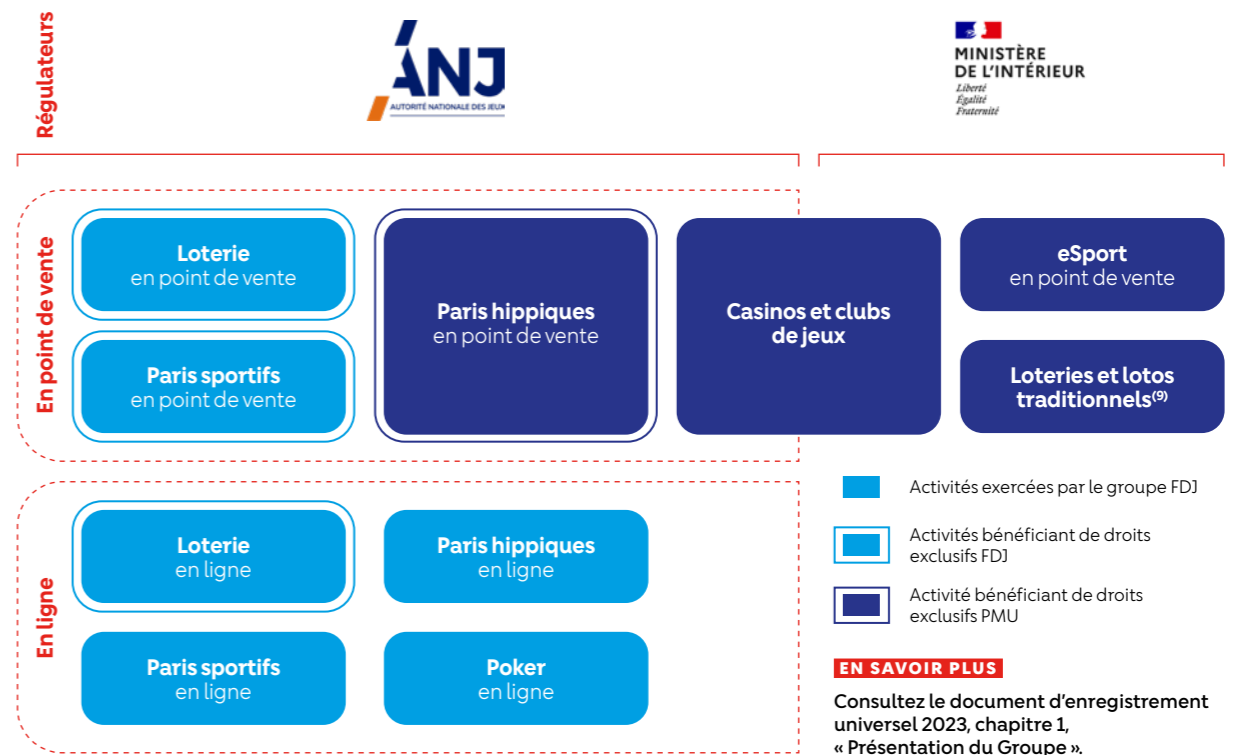
Le secteur des jeux d'argent et de hasard

Sur tous les continents, le secteur des jeux d'argent et de hasard poursuit sa croissance, alimentée notamment par la digitalisation des pratiques. Le groupe FDJ se positionne comme l'un des *leaders* européens et mondiaux de ce secteur.

Un secteur français fortement encadré

En France, FDJ est titulaire de droits exclusifs (monopole) pour l'exploitation des jeux de loterie en point de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en point de vente, soit pour plus de 95 % de ses activités. Ces droits exclusifs ont été confirmés par la loi Pacte pour une durée de vingt-cinq ans jusqu'en 2044. Les activités de paris sportifs, de paris hippiques et de poker en ligne du Groupe sont exercées en concurrence.

Régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en France



7. Enquête Harris Interactive, 2023. / 8. « La consommation des ménages depuis cinquante ans », Insee, 2020. / 9. Les loteries et lotos traditionnels sont organisés par une association et destinés à des actes de bienfaisance, à l'encouragement des arts ou au financement d'activités sportives à but non lucratif.

Analyse — En s'appuyant sur des fondamentaux technologiques comme la *blockchain*⁽¹⁾, le Web3 a la capacité de donner naissance à une multitude d'applications et d'usages nouveaux, dans le monde réel comme dans de possibles métavers. Plongée au cœur de la révolution Web3.

Web3 : une nouvelle aire de jeux



FDJ explore le gaming Web3 avec l'escape game Zodiac Maze et le jeu de cartes Ultimate Numbers.



Qu'est-ce que le Web3 ? Pour comprendre cette nouvelle génération d'Internet, un léger retour en arrière s'impose. À l'origine, le Web1 était principalement constitué de pages statiques, fonctionnant comme un portail d'information permettant donc de lire. Le Web2 est ensuite apparu au milieu des années 2000 avec l'émergence des plateformes de médias sociaux. Ce nouvel espace, permettant de lire et d'écrire, a rendu possible – voire encouragé – l'interaction entre les internautes. Aujourd'hui, le Web3 vise à proposer une version « décentralisée » d'Internet pour donner à ses utilisateurs davantage de contrôle sur leurs données et leur permettre de lire, d'écrire et de posséder des objets numériques.

Un nouveau terrain à explorer... et à encadrer

S'il est difficile de prédire le rythme d'adoption du Web3, on peut déjà observer une réalité tangible dans le secteur du divertissement. En effet, de nouvelles formes de jeux utilisant les objets numériques monétisables sont apparues et représentent, aujourd'hui, un nouveau segment

de marché à explorer. « En tant qu'acteur historique du secteur des jeux en France, nous souhaitons participer au développement et à la démocratisation du Web3 », affirme Jean-Baptiste Maupas-Oudinot, directeur de l'activité Divertissement de FDJ. Le Groupe s'est donc lancé dans une démarche exploratoire de ce nouvel espace pour en évaluer les usages et, à terme, en saisir le potentiel économique. Pour détecter les dernières tendances sur ces sujets et avoir un accès privilégié aux *start-ups* les plus pertinentes en la matière, FDJ a également investi, par le biais de FDJ Ventures, plus de 10 millions d'euros depuis 2019 dans des *start-ups* évoluant dans le Web3. Ce travail d'exploration est mené en cohérence avec les engagements du Groupe en matière de jeu responsable et de protection des données, avec un prérequis essentiel : un cadre réglementaire favorable à l'innovation et garantissant la protection des joueurs.

Une expérience inédite dans les métavers

Pour se positionner dans ce nouvel univers, FDJ a pris deux initiatives dans le domaine du *gaming* Web3. Le Groupe s'est d'abord lancé dans les métavers, un monde immersif en 3D dans lequel chacun peut exister sous forme d'avatar. À cette fin, FDJ a acquis une « parcelle de terrain » dans The Sandbox, un métavers d'origine française. Le Groupe y a construit deux expériences de jeux et de divertissement, disponibles depuis décembre 2023, en adéquation avec son ADN : l'Agora FDJ, composée de mini-jeux de quêtes, et Zodiac Maze, un *escape game* autour du patrimoine mondial. L'occasion pour le Groupe de partir à la rencontre de nouvelles communautés de joueurs. En parallèle, le Groupe prépare le lancement d'Ultimate Numbers, un jeu de cartes à collectionner inspiré de l'univers FDJ et co-développé avec Cometh, un studio français spécialisé dans les jeux Web3. Les joueurs pourront y remporter des récompenses sous forme de NFT⁽²⁾. ♦

1. Technologie de stockage et de transmission d'informations transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle.

2. Les NFT, *Non-Fungible Tokens* (jetons non fongibles), sont des objets informatiques suivis, stockés et authentifiés auxquels est rattaché un identifiant numérique.

Analyse — Longtemps occultée par la lutte contre le dérèglement climatique, la préservation de la biodiversité est une cause tout aussi importante. C'est parce que le groupe FDJ en a conscience qu'il s'engage concrètement en sa faveur depuis plusieurs années déjà. Focus sur ses champs d'action.

FDJ agit pour la préservation de la biodiversité

La stratégie environnementale de FDJ, repensée en 2023, définit non seulement la trajectoire de réduction de l'impact carbone de ses activités, mais aussi son plan d'actions pour contribuer à la préservation de la biodiversité. Ce plan est articulé autour de quatre axes : la réduction de l'impact de l'acte de jeu sur la biodiversité ; la contribution à la protection de la biodiversité dans les pays où le Groupe est présent ; la sensibilisation de ses clients et des citoyens ; et le partage de bonnes pratiques pour inspirer le secteur du jeu. Un engagement de longue date aujourd'hui renouvelé pour une contribution positive encore plus forte envers la nature.

Une nouvelle étape franchie avec Nature Impact

En mai 2023, FDJ a rejoint Nature Impact, le premier fonds qui allie protection de la biodiversité et séquestration carbone. Cette initiative, lancée par WWF France dont FDJ est un partenaire historique, financera des projets de préservation, de restauration et de gestion durable des forêts (environ 15 000 hectares de forêts parmi les plus riches et menacées). En faisant se rencontrer les contributeurs financiers tels que FDJ et les propriétaires forestiers, WWF France a pour objectif d'accompagner des projets à hauteur de 2 millions d'euros dès 2023, pour atteindre 40 millions d'euros sur dix ans. La protection de ces hectares de forêts est un véritable pas en avant dans la lutte contre le changement climatique. Le projet devrait permettre le stockage durable de 400 000 équivalent CO₂ additionnel en trente ans.

Pour une gestion durable des forêts

Le papier est une ressource clé pour FDJ. L'approvisionnement en bois représente à lui seul 98 % de l'impact du Groupe sur la biodiversité. Il s'est donc engagé, dès 2012, à utiliser du papier issu de sources responsables, et se place ainsi

parmi les premières loteries au monde à soutenir la protection des écosystèmes forestiers. Aujourd'hui, 100 % des supports de jeux FDJ sont imprimés sur du papier certifié FSC®, un label qui favorise la diversité des espèces d'arbres et assure la protection des sols, de la flore et de la faune dans les forêts. À l'occasion du lancement du jeu à gratter Mission Nature (voir page 13), le Groupe est aussi devenu mécène de l'Office français de la biodiversité (OFB).

FDJ pionnière sur les PSE

Parmi les engagements emblématiques de FDJ en faveur de la biodiversité figurent également les PSE (paiements pour services écosystémiques). Ces PSE indemnisent les propriétaires forestiers qui limitent l'exploitation d'une partie de leurs forêts afin de protéger les habitats d'espèces endémiques. Depuis 2019, FDJ finance ainsi, en France métropolitaine, des projets de préservation et de restauration de la biodiversité forestière développés avec Sylvamo Forêts Services. Le dernier en date concerne une forêt auvergnate historique, qui héberge des hêtres remarquables et des espèces protégées, parmi lesquelles des populations de chauves-souris et de chouettes Tengmalm. Au total, ce sont 110 hectares de forêts préservés ou conservés au cœur des territoires français depuis 2019. ♦

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 4, « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière ».



Les projets de PSE soutenus par FDJ ont permis de préserver 110 hectares de forêts depuis 2019.



Gouvernance — La gouvernance de FDJ repose sur des instances aux rôles et responsabilités clairement définis, chargées d'orienter et de piloter la stratégie du Groupe.

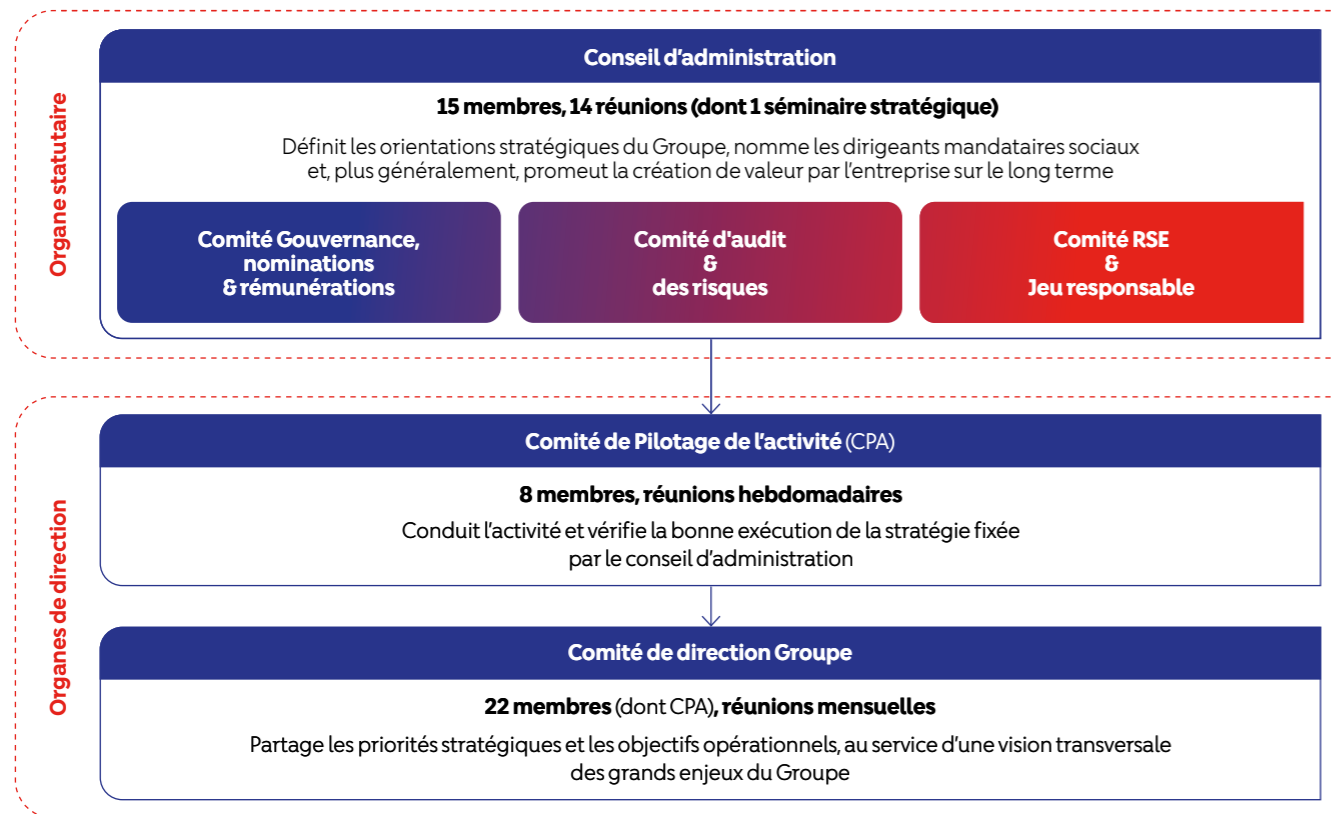
Qui fait quoi ?

Les instances de gouvernance de FDJ

Le conseil d'administration définit les orientations stratégiques et s'assure que la création de valeur du groupe FDJ est conforme à son intérêt social, tout en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il s'est doté de trois comités spécialisés qui formulent des propositions, recommandations ou avis au Conseil. La direction de l'entreprise, via le Comité de Pilotage de l'activité et le Comité de direction Groupe, met en œuvre la stratégie définie par le Conseil.

EN SAVOIR PLUS

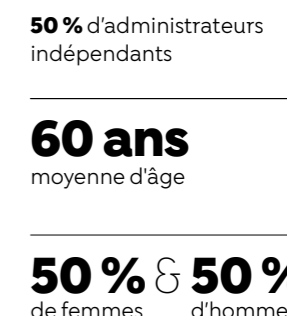
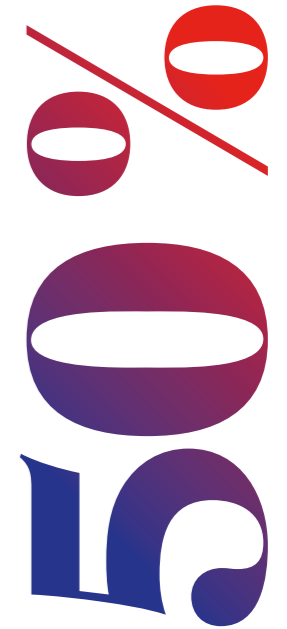
Consultez le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 2, « Gouvernemen d'entreprise ».



Le conseil d'administration

Composition au 31 décembre 2023

Stéphane Pallez Présidente directrice générale	Philippe Lazare Administrateur indépendant référent	Fabienne Dulac Administratrice indépendante
Xavier Girre Administrateur indépendant	Françoise Gri Administratrice indépendante	Corinne Lejbowicz Administratrice indépendante
Florence Barjou Administratrice indépendante représentant Predica	Charles Sarrazin Administrateur représentant de l'État	Ghislaine Doukhan Administratrice nommée par l'assemblée générale sur proposition de l'État
Didier Trutt Administrateur nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État	Jacques Sonnet Administrateur représentant la Fédération nationale André Maginot (Fnam)	Olivier Roussel Administrateur représentant l'Union des blessés de la face et de la tête (UBFT), association loi de 1901
David Chianese Administrateur représentant les salariés actionnaires	Philippe Pirani Administrateur représentant les salariés	Agnès Lyon-Caen Administratrice représentant les salariés



Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

Participent également aux séances du Conseil avec voix consultatives :

- Pascal Chèvremont**
Contrôleur général économique et financier
- Sébastien Devillepoix**
Représentant du Comité social et économique central
- Philippe Sauvage**
Commissaire du gouvernement

Gouvernance

Tour d'horizon des travaux du Conseil en 2023

En 2023, le conseil d'administration a tenu quatorze réunions pour discuter de la stratégie, de la gestion courante, des principaux enjeux et des actualités de FDJ. Ses travaux ont également porté sur le renouvellement et la rémunération des mandataires sociaux. Des réflexions ont été menées sur les sujets de croissance responsable des activités de monopole et sur les évolutions du secteur des jeux d'argent en concurrence. Le Conseil s'est aussi réuni pour se prononcer sur les projets d'acquisition du Groupe, parmi lesquels ceux de la loterie irlandaise Premier Lotteries Ireland et de l'opérateur de paris hippiques ZEturf. ♦



Chaque année, le conseil d'administration travaille en séance à la préparation de l'assemblée générale des actionnaires.

Les principaux travaux des Comités en 2023

<p>Comité Gouvernance, nominations & rémunérations (CGNR)</p> <p>4 réunions 100 % de taux de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> Rémunération des mandataires sociaux Renouvellement des dirigeants mandataires sociaux et lancement de la procédure d'agrément Évaluation du conseil d'administration 	<p>Comité d'audit & des risques</p> <p>13 réunions 97 % de taux de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> Finances et trésorerie Analyse des risques <ul style="list-style-type: none"> Stratégie Projets de fusions et acquisitions 	<p>Comité RSE & Jeu responsable</p> <p>5 réunions 95 % de taux de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> Jeu responsable <ul style="list-style-type: none"> Stratégie environnementale 2030 Réflexions du Comité des Parties prenantes 	<p>14 réunions du Conseil en 2023</p> <hr/> <p>22 réunions des Comités en 2023</p> <hr/> <p>96 % taux d'assiduité collective</p>
---	--	---	---

La nomination des dirigeants mandataires sociaux de FDJ

Les mandats de la Présidente directrice générale et du Directeur général délégué arrivant à échéance en 2024, FDJ a lancé fin 2023 la procédure applicable à la nomination de ses dirigeants mandataires sociaux (DMS). Il s'agit d'une procédure bien spécifique, qui suit à la fois les règles issues du droit commun des sociétés cotées et celles de l'ordonnance Pacte ayant réformé les jeux d'argent et de hasard en France. L'entrée en fonction des DMS de FDJ est notamment soumise à un agrément préalable des ministres de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité nationale des jeux (ANJ). Le Conseil de FDJ a proposé le maintien de l'unicité des fonctions de Présidente

et de directrice générale, avec l'appui d'un directeur général délégué. De même, il a proposé la reconduction de Stéphane Pallez, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administratrice par l'assemblée générale, et de Charles Lantieri, sur proposition de Stéphane Pallez. La réunion du Conseil qui suivra l'assemblée générale d'avril 2024 marquera l'étape finale de cette procédure en entérinant le principe de l'unicité des fonctions de Présidente et directrice générale, en nommant Stéphane Pallez en qualité de Présidente directrice générale de FDJ et Charles Lantieri en qualité de directeur général délégué sur proposition de Stéphane Pallez. ♦

Une politique de rémunération alignée sur la performance du Groupe

En 2023, le Comité Gouvernance, nominations et rémunérations a travaillé à la définition de la politique de rémunération des mandataires sociaux de FDJ. Le poids des critères de performance extra-financière dans les rémunérations variables a été renforcé avec l'introduction de nouveaux indicateurs. Ceux-ci portent notamment sur les notations extra-financières du Groupe, la réduction de ses émissions carbone ou encore la diversité et l'inclusion. La nouvelle politique de rémunération proposée par le Conseil met aussi l'accent sur les

priorités stratégiques du Groupe, telles que le pilotage des acquisitions ou la digitalisation de l'activité de FDJ. Un ensemble de mesures qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale d'avril 2024. ♦

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».

La structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2024⁽²⁾

33 % RÉMUNÉRATION FIXE	<p>Objectif</p> <p>Refléter le niveau et la complexité des responsabilités confiées aux DMS, leur expérience et leur contribution attendue, en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.</p>	
	<p>Objectif</p> <p>Refléter les objectifs de développement du groupe FDJ, sa performance opérationnelle et financière, ainsi que son engagement en matière de RSE et de jeu responsable, et ce vis-à-vis des recommandations de Place.</p>	<p>Critères de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> EBITDA courant : 20 % Chiffre d'affaires Groupe 2024 : 20 % Taux de conversion EBITDA courant en cash : 10 % RSE / Jeu responsable : 30 % Performance managériale : 20 %
35 % RÉMUNÉRATION VARIABLE A COURT TERME (en numéraire)	<p>Objectif</p> <p>Refléter les objectifs de développement du groupe FDJ, sa performance opérationnelle et financière, ainsi que son engagement en matière de RSE et de jeu responsable, et ce vis-à-vis des recommandations de Place.</p>	<p>Critères de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> Critère financier : 30 % Critères de rendement pour les actionnaires : 30 % Critère stratégique : 20 % Critères extra-financiers : 20 %
	<p>Objectif</p> <p>Inciter les DMS à atteindre la performance attendue à long terme de FDJ, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.</p>	<p>Critères de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> Critère financier : 30 % Critères de rendement pour les actionnaires : 30 % Critère stratégique : 20 % Critères extra-financiers : 20 %

1. Les agréments pour les nominations de la Présidente directrice générale et du Directeur général délégué font l'objet de deux demandes distinctes.
2. Sous réserve d'approbation de la politique de rémunération ex ante à l'assemblée générale du 25 avril 2024.



Gouvernance

Le Comité de Pilotage de l'activité

Les huit membres du Comité de Pilotage de l'activité veillent à la bonne exécution de la stratégie du Groupe et préparent le futur de FDJ. Qu'imaginent-ils pour l'avenir ? Ils partagent leurs points de vue.

« Nous voulons renforcer l'attractivité et la solidité de notre réseau de proximité, le plus grand réseau commercial de France. Comment ? En travaillant, avec nos commerçants partenaires, à la transformation, la modernisation et la diversification de leurs activités pour proposer aux clients de nouveaux produits et services. »

Patrick Buffard / Directeur général adjoint Commercial, BU Sport, Médias, Production TV & Événements, DG de FDJ Réseau, Président de PDJ



« À La Française des Jeux, nous avons l'esprit d'équipe. Partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, nous œuvrons pour que cet événement exceptionnel ait un impact positif durable sur tous les territoires, notamment via 'Héritage 2024', l'appel à grands projets lancé par la Fondation FDJ. »

Raphaële Rabatel / Directrice Communication & Mécénat Groupe



Raphaël Botbol / Directeur Stratégie, Innovation et Nouvelles activités, Président de FDJ Services et FDJ Services Holding

« Innover devient essentiel dans notre secteur. C'est ce qui permettra de donner un nouveau souffle à notre cœur de métier mais aussi de diversifier encore nos activités. C'est ce que nous faisons avec le lancement de nouveaux services de paiement dans notre réseau de points de vente. »



Stéphane Pallez / Présidente directrice générale

« Le groupe FDJ entend poursuivre sa dynamique de croissance grâce à l'internationalisation, la digitalisation et la diversification de ses activités. Avec un objectif : partager la valeur créée avec ses parties prenantes et ainsi contribuer positivement à la société. »

Pascal Chaffard / Directeur général adjoint Finances, Performance et Stratégie

« La réussite de FDJ s'exprime tout autant par sa performance financière que par son impact positif sur la société, deux dimensions indissociables. »



Xavier Étienne / Directeur général adjoint Technologie Groupe

« La maîtrise de la technologie est fondamentale pour FDJ, que ce soit pour assurer la performance de nos opérations au quotidien, en France et dans nos filiales, ou pour explorer le champ des innovations au service du Groupe. »



Charles Lantieri / Directeur général délégué, Président de FDP, Président du Conseil de surveillance de FDJ Services, Président de la Fondation d'entreprise FDJ

« La responsabilité et l'engagement pour la société sont au cœur de notre raison d'être. C'est ce qui guide notre stratégie de développement et notre modèle de performance globale. »



Cécile Lagé / Directrice générale adjointe BU Loterie, Direction clients

« Le futur du jeu se dessine d'ores et déjà chez FDJ : nous digitalisons nos activités et proposons à nos clients Loterie de plus en plus de parcours omnicanaux, afin d'offrir une expérience de jeu renouvelée, récréative et responsable. »

FOCUS

Le Comité de direction Groupe (CDG)

Le CDG échange sur 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-deux membres : les huit membres du CPA auxquels s'ajoutent quatorze top managers en charge des grandes fonctions de l'entreprise.

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».

Infographie — Dans un contexte marqué par de multiples crises et par des mutations sociétales, économiques et technologiques rapides, FDJ s'attache à améliorer sans cesse l'anticipation et la connaissance de ses risques pour mieux les maîtriser.

Mieux connaître les risques pour mieux les maîtriser

Mis en œuvre par la direction générale, sous la responsabilité du conseil d'administration, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est déployé dans l'ensemble des entités du Groupe. Ces dernières identifient les risques spécifiques à leurs domaines, en tenant compte des grandes évolutions de leurs écosystèmes, mais aussi des risques inhérents à l'activité de FDJ. Ces divers éléments et contributions internes alimentent chaque année la cartographie des risques du Groupe. Zoom sur trois facteurs de risques.

CRITICITÉ ÉLEVÉE

Cybercriminalité et continuité des systèmes d'information

Les risques liés à la cybercriminalité et à la continuité des systèmes d'information peuvent être multiples : pannes ou erreurs humaines, saturation du réseau, défaillance d'un tiers, catastrophe naturelle... Et, bien sûr, les cyberattaques, multipliées par quatre depuis 2020 en France ! Pour une meilleure maîtrise de ces risques, FDJ a mis en place une organisation et une gouvernance dédiées, composées d'une entité Cybersécurité Groupe, de relais dans les principales entités opérationnelles et d'un système de *management* de la sécurité de l'information, suivi en Comité de direction Groupe et en Comité d'audit et des risques. Par ailleurs, FDJ sensibilise régulièrement ses collaborateurs aux enjeux de cybersécurité et a, par exemple, organisé en 2023 la première édition de sa *Cyber Week*. Au programme : test de connaissances sur le *phishing*, démonstration de *hack* d'un poste de travail et échanges sur les enjeux liés à l'intelligence artificielle.

CRITICITÉ MODÉRÉE

Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

FDJ porte une attention particulière aux risques liés aux enjeux RSE. Si la responsabilité est depuis toujours au cœur de son modèle et de sa façon d'agir, le renforcement des attentes de ses parties prenantes externes ainsi que la multiplication des réglementations en la matière poussent le Groupe à maintenir sa performance extra-financière au plus haut niveau. FDJ dispose d'une gouvernance dédiée et met en œuvre des actions à tous les niveaux de l'entreprise. Le Groupe réalise par ailleurs une cartographie des risques RSE (responsabilité sociétale des entreprises), parmi lesquels figurent notamment ceux liés à la thématique du jeu responsable. Les principaux risques RSE du Groupe sont présentés dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel, en section 4.4 : « Présentation des principaux risques RSE du Groupe ».

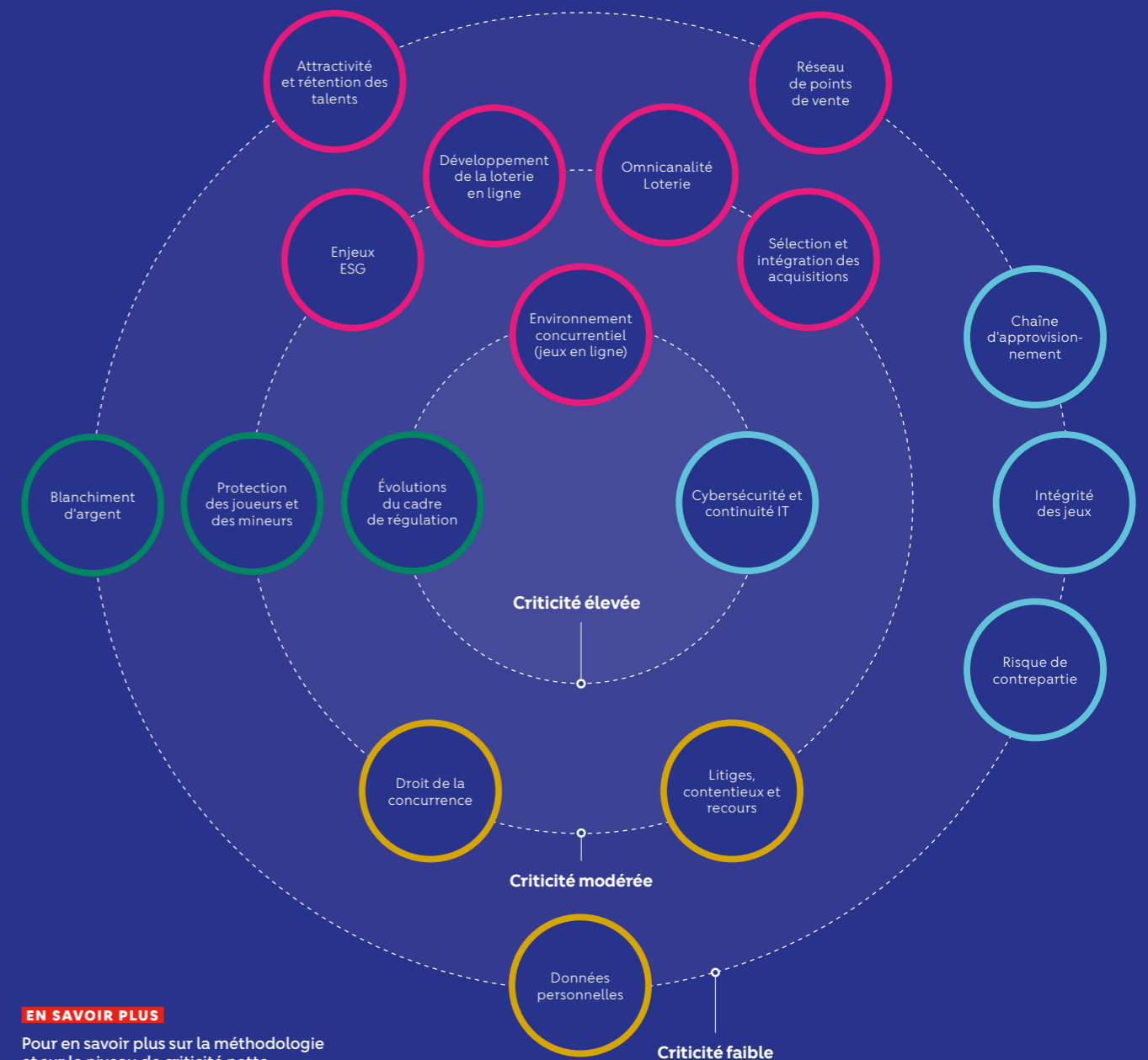
CRITICITÉ FAIBLE

Interruption de la chaîne d'approvisionnement en point de vente

L'activité de FDJ repose principalement sur un réseau de près de trente mille points de vente, que le Groupe approvisionne en supports de jeux conformes aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus. Or, FDJ peut être confrontée à une interruption prolongée de sa chaîne de production ou de sa chaîne logistique en raison d'une panne, d'un événement externe majeur (climatique, sanitaire, social, etc.), voire de pénuries sur certaines matières premières. Pour appréhender ces risques, le Groupe a mis en place différentes solutions : le recours à plusieurs fournisseurs certifiés, un dispositif de bascule de production entre ses deux imprimeurs principaux, la mise en place de solutions de continuité entre les différents entrepôts et des plans de secours en cas de contraintes dans la distribution vers les points de vente métropolitains et d'Outre-mer. ♦

Les facteurs de risques de FDJ en 2023

- Risques stratégiques et liés à la transformation du Groupe
- Risques liés aux opérations du Groupe
- Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard
- Risques juridiques et de non-conformité



EN SAVOIR PLUS

Pour en savoir plus sur la méthodologie et sur le niveau de criticité nette retenu, consultez le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3, « Facteurs de risques et cadre de maîtrise de l'activité ».

Entretien — FDJ se mobilise depuis plus de vingt ans pour le jeu responsable, une notion désormais inscrite dans sa raison d'être. Explications par Charles Lantieri, Directeur général délégué du Groupe.

« **Le jeu responsable** est essentiel à la soutenabilité de notre modèle »



Comment définiriez-vous le « jeu responsable », notion au cœur de la raison d'être de FDJ ?

Charles Lantieri : Le jeu d'argent n'est pas une activité comme les autres. S'il s'agit d'une activité récréative pour 95 % des joueurs, elle comporte des risques en matière de santé publique et peut occasionner des dommages importants pour certains. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est strictement encadrée. Je définirais donc le jeu responsable comme la façon dont nous nous organisons pour répondre à ces enjeux sensibles et faire en sorte que le jeu reste un loisir. Cette notion nous est essentielle. Elle est inscrite dans notre raison d'être qui figure, depuis 2020, en préambule de nos statuts. Elle correspond par ailleurs à un engagement historique de FDJ, qui conduit une politique de jeu responsable depuis près de vingt ans. Notre approche s'est renforcée et précisée au fil des années, grâce au dialogue que nous menons avec nos parties prenantes. Enfin, être le *leader* des jeux d'argent et de hasard en France nous confère une responsabilité particulière. L'État nous a confié des droits exclusifs sur la loterie ainsi que sur les paris sportifs en point de vente, une confiance renouvelée pour vingt-cinq ans à l'occasion de la privatisation du Groupe, en 2019. Cette position nous incite à faire preuve d'initiative afin d'être un opérateur de référence en matière de jeu responsable, non seulement en France mais aussi en Europe.

Y a-t-il des catégories de jeux qui vous mobilisent plus particulièrement ?

C. L. : FDJ déploie sa démarche de jeu responsable sur toutes ses verticales d'activité : la loterie, les paris sportifs, le poker et désormais les paris hippiques. Le Groupe adopte une approche différenciée, selon la sensibilité des activités et la réalité de la pratique des joueurs. Concernant les paris sportifs, par exemple, nous mettons en place des actions spécifiques à l'occasion des grands événements sportifs tels que les Coupes du monde de football ou de rugby, durant lesquelles nous renforçons nos actions de communication préventive. Nous le faisons via des campagnes dédiées, la formation de notre réseau de commerçants partenaires et des actions de détection des joueurs en situation de vulnérabilité.

En comparaison avec votre activité en point de vente, les jeux en ligne affichent une proportion sensiblement supérieure de joueurs excessifs...

C. L. : Les études montrent en effet que le risque d'addiction aux jeux en ligne (paris sportifs, paris hippiques, poker) est plus élevé. Cependant, ces derniers offrent aussi l'avantage de mieux connaître les joueurs car ils nécessitent de créer un compte individuel. Nous disposons donc d'un suivi précis de leur activité, et pouvons mettre en place des actions ciblées et personnalisées pour les accompagner vers une pratique de jeu récréative. Playscan, par exemple, est un outil qui informe chaque joueur du niveau de risque de sa pratique par le biais d'une pastille de couleur visible à tout moment depuis son profil. Ensuite, nous déployons nos actions selon une approche graduée, proportionnée au niveau de risque de la pratique de chacun : messages de sensibilisation, mise à disposition de modérateurs, système d'auto-exclusion, etc. Nous allons jusqu'à imposer des limites de jeu quotidiennes à certains joueurs ou encore à appeler ceux identifiés comme les plus à risque, afin de leur proposer de faire le point sur leur pratique de jeu, de les informer sur les outils que nous mettons à leur disposition pour la maîtriser, et de les informer sur les associations d'aide partenaires.



Le Groupe adopte une approche différenciée, selon la sensibilité des activités et la réalité de la pratique des joueurs.

Charles Lantieri / Directeur général délégué du Groupe



Un axe majeur de votre démarche est la lutte contre le jeu des mineurs. Pouvez-vous nous en dire plus ?

C. L. : Nombre d'études montrent que plus on commence à jouer tôt, plus on a de risque de développer une pratique addictive à l'âge adulte. Dans 80 % des cas, ce sont les parents qui initient leurs enfants aux jeux d'argent, sans avoir conscience des conséquences néfastes que cela peut avoir... Nous menons donc des campagnes de communication spécifiques sur ce sujet. Nous soutenons aussi des initiatives de prévention telles que celle menée par l'Arpej (Association de recherche et de prévention des excès du jeu) dans les lycées. Par ailleurs, des « visites mystères » sont régulièrement organisées dans notre réseau de points de vente pour s'assurer que l'interdiction de vente aux mineurs est bien respectée. Si cela n'est pas le cas, une échelle de sanctions progressives s'applique en prenant en compte les éventuelles récidives. Une formation complémentaire sur le jeu des mineurs est alors proposée au commerçant partenaire, dont l'activité peut être suspendue pour une durée allant de quelques jours jusqu'au retrait d'agrément définitif. Un dispositif de contrôle strict qui n'a d'équivalent ni en France, ni dans le monde !

À l'aune de votre démarche en faveur du jeu responsable, quel regard portez-vous sur l'évolution du secteur ?

C. L. : Nous constatons une forte progression des jeux en ligne ouverts à la concurrence et du marché des paris sportifs en particulier, qui captent une bonne partie de la croissance. Bien que ces jeux soient plus susceptibles de renforcer le risque de jeu excessif, ils ne sont pas soumis à la même régulation que la loterie. Une régulation équilibrée nous paraît donc nécessaire, tant pour éviter l'augmentation des pratiques à risque que pour favoriser une croissance plus harmonieuse du secteur sur les différentes catégories de jeux. À La Française des Jeux, nous voulons participer activement à la mise en œuvre de cette régulation et continuer de proposer une offre attractive et responsable, capable de canaliser la demande de jeu sur des segments moins risqués. Aujourd'hui, le cadre protecteur offert par le groupe FDJ est un véritable élément de différenciation vis-à-vis des autres opérateurs de jeux d'argent, et un atout de taille pour son développement, notamment à l'international. Nous en avons la conviction : notre démarche de jeu responsable est essentielle à la soutenabilité de notre modèle. ♦

Témoignages — Partout en France, FDJ entretient des relations de proximité et de confiance avec ses parties prenantes. Collaborateurs, commerçants partenaires, joueurs... Le Groupe est allé à leur rencontre.

Celles et ceux qui font battre le cœur des territoires

Maël Vala-Viaux /

Intrapreneur FDJ et co-fondateur de Resolv'it

Conjuguer innovation et utilité

« En 2021, j'ai intégré le programme d'intrapreneuriat "InnoForHeroes", piloté par la direction de l'innovation de FDJ. Ce dispositif offre l'opportunité aux collaborateurs sélectionnés de bénéficier d'un détachement spécifique pour contribuer au développement d'un projet innovant, lié à la stratégie d'innovation du Groupe. C'est une chance unique d'être immergé dans une culture d'innovation tout en se formant à de nouvelles méthodes de travail. Avec mon équipe, nous avons imaginé Resolv'it : une plateforme gratuite de jeux de sciences participatives qui permet à ses utilisateurs de contribuer à la recherche depuis leur téléphone. Le principe est simple : des scientifiques soumettent des problématiques et les joueurs – où qu'ils soient à travers le monde – y répondent par le jeu. Dans notre premier jeu, Play for Plankton, l'objectif est d'amener le joueur à catégoriser les différents types de planctons pour, *in fine*, créer une base de données pour les scientifiques qui travaillent sur l'impact du réchauffement climatique sur les organismes marins. » ♦



+ **2 500**

joueurs à Play for Plankton

36

Une communauté grandissante de **36** intrapreneurs au sein du groupe FDJ

Anne-Sophie Jupinet /

Responsable de l'agence commerciale FDJ Alpes Provence

Soutenir les associations locales

580

associations soutenues par la Fondation FDJ depuis 2018 dans le cadre du Tremplin Détaillants solidaires

« Je travaille à La Française des Jeux depuis près de vingt ans maintenant et, en 2019, je suis devenue l'une des porte-paroles du dispositif Tremplin Détaillants solidaires⁽¹⁾ proposé par la Fondation FDJ. Mon rôle est de favoriser la découverte de l'appel à projets auprès de plus de

mille commerçants partenaires, dans les trois départements du secteur couverts par l'agence commerciale que je dirige. Tous les ans, j'organise un événement en point de vente pour la remise de diplôme « Détaillants solidaires ». Une belle occasion de mettre en lumière le rôle social de nos commerçants de proximité dans les quartiers, les villes et les villages ! Au total, depuis 2019, ce sont trente-et-un commerçants partenaires du secteur Alpes Provence qui ont eu à cœur de parrainer une association locale, et pour des projets très variés. C'est le sentiment d'avoir un impact positif très concret qui m'anime chaque jour et qui donne tout son sens à mon travail. » ♦



200

projets solidaires soutenus en 2023

1. Dispositif qui permet aux commerçants du réseau FDJ de parrainer la candidature d'une initiative locale de leur choix qui répond à l'objet social de la Fondation.

Céline Lechaix /

Cliente de la Pacifique des Jeux, filiale de FDJ en Polynésie française

Rêver au quotidien grâce au jeu

« Je suis une cliente de la Pacifique des Jeux depuis de nombreuses années, principalement pour l'adrénaline que jouer me procure. Pour ce qui est des jeux de tirage, je joue souvent à Euromillions, au Loto et au Keno. Côté grattage, je n'ai pas de jeu fétiche, c'est toujours selon mon humeur du jour et les nouveautés du moment. Je joue dans l'espoir de gagner, mais aussi parce que j'aime l'accueil et l'ambiance du point de vente où j'ai mes habitudes, le Fare Loto, à deux pas de mon lieu de travail. Les vendeuses me connaissent bien et nos échanges sont toujours très chaleureux. Je leur apporte d'ailleurs

souvent des fleurs de frangipanier pour donner de la couleur à leur comptoir ! Si je gagne un jour, j'aimerais ouvrir un chenil pour prendre soin des chiens errants. C'est ce que j'aime le plus dans le jeu : tous les rêves sont permis ! » ♦

100 %

des communes polynésiennes de plus de deux mille habitants disposent d'au moins un point de vente Pacifique des Jeux

110

points de vente FDJ répartis sur les cinq archipels

**Romane Dicko /**

Championne du monde 2022 de judo et membre de la FDJ Sport Factory

Faire vibrer les Françaises et les Français

« En tant qu'athlète française et francilienne, participer aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 est une chance unique dans ma carrière. Dès 2019, j'ai pu compter sur le soutien de FDJ, qui croit en moi et en mon rêve olympique. La FDJ Sport Factory m'accompagne financièrement et humainement au quotidien. Car si mon sport est individuel, mes médailles, elles, sont collectives. C'est parce que je peux compter sur toute une équipe, mes entraîneurs, mes coéquipières et mes proches, que j'ai réussi à me hisser au plus haut niveau. Les clés du succès ? Avant tout du plaisir, mais aussi beaucoup de travail et une pincée de chance ! C'est avec l'envie de me dépasser et de marquer mon sport que j'aborde les Jeux de Paris 2024. Je suis aussi portée par l'effervescence des Françaises et Français à l'approche de cet événement majeur. À nous, athlètes, de les faire vibrer ! » ♦

162

médailles olympiques et paralympiques remportées par les athlètes accompagnés par FDJ depuis 1991

62

médailles mondiales et européennes remportées par les athlètes de la FDJ Sport Factory en 2023

Aurélien Sautière /
Directeur exécutif
de FSC France

Coopérer pour les forêts

« Chez FSC France, nous développons des outils de certification pour la préservation et la restauration des forêts. Parce qu'au-delà de la production de bois, elles jouent un rôle environnemental et social fondamental, nous avons lancé, en 2018, une certification pour soutenir et valoriser les services écosystémiques des forêts. Notre objectif était de promouvoir cet outil tant auprès des gestionnaires forestiers que de potentiels partenaires financiers, afin que ces acteurs se rencontrent et créent, ensemble, des projets innovants et utiles à la société. FDJ s'est engagé très tôt dans cette démarche en s'associant à Sylvamo Forêts Services, un acteur pionnier dans la mise en œuvre de pratiques de gestion forestière durable. Un partenariat qui, depuis son lancement en 2019, ne cesse de se renforcer : aujourd'hui, ces deux entreprises travaillent ensemble sur six projets de restauration ou conservation de forêts. Un bel exemple d'une collaboration innovante entre grande entreprise et acteurs locaux pour, *in fine*, préserver les valeurs environnementales et sociales de nos territoires ! » ♦



100 %

des supports de jeux FDJ imprimés sur du papier certifié FSC®(1)

2019

lancement du partenariat FDJ avec FSC France et Sylvamo Forêts Services

1. Pour en savoir plus sur les actions de FDJ en faveur de la préservation de la biodiversité, voir page 27.

Lydie Barbaux /

Maire de Plombières-les-Bains

Préserver le patrimoine

+ 150

millions € collectés depuis 2018 pour soutenir le patrimoine en péril via les jeux Mission Patrimoine

« En 2020, je suis devenue maire de Plombières-les-Bains, une commune des Vosges où j'ai toujours vécu. J'y ai vu la suite logique à mon parcours d'institutrice, avec l'envie de m'engager plus fortement auprès de la population locale. La vraie richesse de Plombières-les-Bains est son

patrimoine hors du commun, forgé par plus de deux mille ans d'histoire. C'est pour préserver cet héritage que la mairie a soutenu les propriétaires du chalet impérial Tivoli, bijou architectural datant de Napoléon III, lorsqu'ils ont fait appel au dispositif Mission Patrimoine. Le patrimoine est un véritable enjeu pour la vitalité économique et sociale de notre commune. Nous nous efforçons de maintenir un juste équilibre entre sa préservation et la modernisation des infrastructures, afin que Plombières-les-Bains ne devienne pas une simple ville-vitrine. Une façon de faire vivre l'histoire de notre territoire tout en construisant son avenir. » ♦



Zoom sur... — FDJ se développe dans un environnement où les enjeux liés aux technologies prennent chaque jour plus d'importance. Pour relever ces défis, le Groupe peut compter sur l'engagement de ses près de trois mille talents.

Les talents FDJ

Le saviez-vous ? La technologie est au cœur des métiers de FDJ : loterie en ligne, digitalisation des points de vente, paris sportifs, diversification des activités... Son impact est aussi large que stratégique pour le développement de FDJ. Les équipes *tech* développent et gèrent les solutions digitales du Groupe, et représentent plus de sept cent cinquante professionnels des technologies digitales et omnicanales, qui donnent vie à toutes les offres de jeux, de divertissements et de services. Côté *data*, ce sont quatre-vingts personnes qui exercent leurs talents au sein d'une entité centrale et de plusieurs *data factories*.

La transformation numérique se poursuit

Le Groupe nourrit une ambition : être un acteur technologique de référence, en France et à l'international, sur les jeux d'argent et de hasard. Pour atteindre cet objectif, FDJ renforce ses équipes

et recrute des talents dans la *data*, la cybersécurité ou encore le digital au sens large. FDJ mise également sur le futur et la formation des jeunes, avec une centaine de postes en alternance proposés chaque année. Le Groupe poursuit de même sa transformation numérique en interne. Pour la mener à bien, de nombreuses formations sont proposées sur des plateformes en ligne, offrant des parcours personnalisés. Les équipes sont accompagnées dans la prise en main de nouveaux outils grâce au programme « Digital mentors », qui permet aux personnes volontaires d'aider leurs collègues. Ou comment l'intelligence collective permet de relever ensemble les défis de demain.

Engagés par nature

En plus de proposer à ses équipes un environnement stimulant l'intelligence collective, le Groupe accorde une attention toute particulière à la qualité de vie au travail. Aujourd'hui, 94 % des collaborateurs sont fiers de travailler pour FDJ, 91 % sont satisfaits de leur travail et 94 % de l'ambiance de travail. Et parce qu'à l'image du Groupe, les talents FDJ sont engagés par nature, plus d'un quart d'entre eux participent aux actions proposées par la Fondation FDJ, notamment en intervenant auprès d'associations qui œuvrent dans les domaines de l'insertion et de l'éducation. ♦

318

collaborateurs engagés dans une ou plusieurs actions de la Fondation FDJ

PRÈS DE 3 000

talents FDJ (CDI et CDD), dont plus de **750 personnes** dans le pôle Technologie

94 %

des collaborateurs et collaboratrices sont fiers de travailler pour FDJ

L'équipe Innovation de FDJ sur le stand du Groupe à Viva Technology en juin 2023.



Représentantes de l'association Rêv'Elles lors de la soirée des trente ans de la Fondation FDJ en juin 2023.

Dans le rétro — Figurant parmi les toutes premières fondations d'entreprise en France, la Fondation FDJ est mue, depuis sa création en 1993, par le même engagement : être au service des plus vulnérables. Retour sur trente ans d'une belle histoire de solidarité.

Il y a trente ans naissait la Fondation FDJ



Aux origines du groupe FDJ, il y a les gueules cassées, ces soldats blessés au cours de la Première Guerre mondiale. C'est pour les soutenir financièrement qu'est née la Loterie nationale. Cette volonté de solidarité s'exprime pleinement dans l'action de la Fondation FDJ. Il s'agit toujours d'accompagner les plus fragiles et de permettre à chacun, notamment les plus jeunes, de trouver sa place dans la société.

Déjà 350 000 bénéficiaires

Si à sa création elle s'est engagée sur le terrain du mécénat sportif solidaire, la Fondation FDJ a, en 2018, élargi son champ d'action avec l'objectif de faire progresser l'inclusion et l'éducation des jeunes, des plus vulnérables, et des personnes en situation de handicap. La Fondation FDJ est aujourd'hui un acteur de tout premier plan parmi les fondations d'entreprise en France. Depuis cette date, elle a déjà apporté son soutien à trois cent cinquante mille personnes en difficulté.

Trente ans, ça se fête !

Pour célébrer les trente ans de la Fondation FDJ, plus de deux cent cinquante personnes se sont réunies le 8 juin 2023 dans le célèbre Studio 104 de la Maison de la Radio et de la Musique, à Paris. Cet événement chaleureux a permis de revenir sur le chemin parcouru par la Fondation FDJ et de rendre hommage à toutes celles et ceux – administrateurs, collaborateurs, commerçants partenaires – qui se sont engagés, depuis sa création, aux côtés des associations partenaires. Le temps fort de la soirée a été la révélation du nom des sept lauréats de l'appel à grands projets 2023, parmi lesquels l'association 1001 mots, qui vise à donner à tous les enfants les mille premiers mots nécessaires pour leur entrée à l'école ; ou encore l'association Rêv'Elles, qui accompagne les jeunes femmes issues des quartiers populaires dans leurs carrières professionnelles.

Un soutien ciblé pour un impact positif maximisé

La Fondation FDJ concentre son budget sur un nombre limité de grands projets, sélectionnés à la suite d'appels à projets lancés tous les ans, qui peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé et de dotations s'échelonnant de 200 000 euros à 1,3 million d'euros sur trois ans. La Fondation FDJ soutient aussi des initiatives ancrées localement et parrainées par les commerçants du réseau et par les talents FDJ. Les commerçants peuvent ainsi, via le programme « Tremplin Détaillants solidaires », présenter un projet porté par l'association locale dont la cause leur tient à cœur. Les équipes du Groupe ont, quant à elles, la possibilité de s'engager via le « Tremplin Collaborateurs solidaires ». Ils ont aussi de nombreuses possibilités de mettre leurs talents au service des associations partenaires de la Fondation.

Prête à ouvrir une nouvelle page de son histoire

À l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la Fondation FDJ lance un nouvel appel à projets avec la volonté de contribuer à bâtir l'héritage de cet événement majeur. Les projets présentés devront être portés par de grandes organisations, en collaboration avec des acteurs associatifs locaux, à même de laisser une empreinte durable sur les territoires concernés par les Jeux. Pour son nouveau quinquennat (2023-2027), la Fondation FDJ dispose d'un budget de 25 millions d'euros, en hausse de près de 30 % par rapport à celui de la période 2018-2022. Une belle reconnaissance de l'impact positif de la Fondation. ♦

Société — Parce qu'échanger régulièrement avec ses parties prenantes est essentiel pour comprendre leurs attentes et identifier des voies de progrès, FDJ a constitué, en 2020, son Comité des Parties prenantes. Décryptage d'une instance clé qui pose sur l'entreprise un regard précieux pour construire l'avenir.

Le Comité des Parties prenantes : un autre regard sur l'entreprise

Donner vie à la raison d'être de FDJ

Le Comité des Parties prenantes de FDJ réunit des personnalités expertes de thématiques propres à ses activités et à ses engagements. Les quatorze membres de cette instance consultative échangent régulièrement sur des enjeux clés pour le Groupe avec un objectif : veiller à ce que la raison d'être se traduise dans des réalisations tangibles.

Une année riche en débats et en nouveautés

En 2023, le Comité des Parties prenantes a accueilli deux nouveaux membres. Sarah Ourahmoune, vice-championne olympique et vice-présidente de la Fédération française de boxe, apporte au Comité son expertise sur les thématiques liées au monde du sport, dont FDJ est l'un des sponsors historiques. Christophe Bouillon, maire de la commune de Barentin en Normandie et président de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, partage avec le Comité son expérience sur les sujets liés aux territoires et son regard sur l'ancrage local de FDJ. Les nouveaux arrivants ont d'ores et déjà pu contribuer à la richesse des échanges du Comité des Parties prenantes. Trois réunions ont été tenues en 2023, avec au programme des sujets de société aussi variés que les nouveaux modèles de croissance responsable, l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, ou encore la place du jeu d'argent dans la société.

De l'Antiquité à la gamification : le jeu, toute une histoire

Sur cette dernière thématique, le Comité des Parties prenantes a bénéficié – lors d'une réunion en octobre 2023 – de l'éclairage d'Élisabeth Belmas, membre du Comité depuis sa création et historienne spécialiste du jeu dans la société. Peu de gens le savent, mais les jeux d'argent et de hasard existaient déjà dans l'Antiquité ! Régulation par l'État, impact du jeu sur la santé publique, lien entre les jeux d'argent et de hasard et les causes d'intérêt général, ces enjeux sont apparus au fil du temps et demeurent primordiaux. Aujourd'hui, de nouveaux défis apparaissent avec le renouvellement des offres (jeux instantanés, jeux digitaux) et la gamification de la société. Des évolutions qui ont suscité de nombreuses interrogations au sein du Comité. Le Web3, qui redéfinit peu à peu les frontières du jeu d'argent, a occupé une place non-négligeable dans les échanges. Jean-Baptiste Maupas-Oudinot, directeur de l'activité Divertissement de FDJ, a ainsi présenté la démarche exploratoire du Groupe sur ce nouveau terrain de jeu. ♦

Composition du Comité des Parties prenantes

Rose-Marie Van Lerberghe Présidente

Ancienne directrice générale de l'AP-HP et présidente de Korian

Élisabeth Belmas

Historienne, spécialiste du jeu dans la société, présidente du Groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Jeux et sociétés »

Marion Caspers-Merk

Ex-présidente de la Loterie du Bade-Wurtemberg

Philippe Moati

Co-président de L'Obsoco (Observatoire de la consommation responsable), spécialiste des tendances de consommation et du client

Benoit Halgand

Responsable du pôle « RSE et Climat » du Comité 21, cofondateur du Manifeste étudiant pour un réveil écologique

Laurence Devilliers

Professeure en intelligence artificielle au CNRS (Centre national de la recherche scientifique)

Sarah Ourahmoune

Vice-championne olympique et vice-présidente de la Fédération française de Boxe



Joëlle Bottalico

Dirigeante nationale du Secours populaire français, vice-présidente du Haut Conseil à la vie associative

Christophe Bouillon

Maire de Barentin, président de l'Association des petites villes de France

Philippe Coy

Président de la Confédération des buralistes

Daniel Panetto

Président de Culture presse

Jean-Baptiste Carpentier

Directeur conformité de Veolia, ex-directeur de l'agence Trafin

Louise Nadeau

Professeure émérite à l'Université de Montréal, experte des sujets d'addiction

Christian Bucher

Psychiatre, expert en addictologie



3 QUESTIONS À...

Philippe Moati / Membre du Comité des Parties prenantes de FDJ, Professeur d'économie et co-fondateur de L'Obsoco (L'Observatoire Société & consommation)

« Nos échanges ont largement contribué à faire évoluer mes représentations des jeux d'argent et de hasard. »

Pourquoi avoir rejoint le Comité des Parties prenantes de FDJ ?

P.M. : En tant qu'économiste, je suis de près les mutations du capitalisme. Je suis très intéressé par les innovations en matière de gouvernance, telle que la création d'instances de dialogue avec les parties prenantes. Avoir intégré le Comité des Parties prenantes de La Française des Jeux m'a permis, en outre, de découvrir le marché des jeux d'argent et de hasard qui est très singulier. FDJ, du fait de son savoir-faire historique, de sa situation de monopole et de sa position de leader, y occupe un statut particulier. C'était d'autant plus intéressant de rejoindre ce Comité qu'il a été fondé à un moment clé de l'histoire de FDJ : son introduction en Bourse en 2019.

Qu'avez-vous découvert grâce au Comité ?

P.M. : Au sein du Comité des Parties prenantes, les profils sont extrêmement divers. L'instance réunit aussi bien une spécialiste de l'histoire des jeux d'argent et de hasard, qu'un psychiatre expert en addictologie ou une athlète professionnelle. Les débats comme l'écoute sont d'une grande qualité. Nos échanges ont largement contribué à faire évoluer mes représentations des jeux d'argent et de hasard. J'ai notamment découvert que le jeu responsable occupe une place centrale dans la démarche du Groupe. C'est passionnant de voir comment FDJ parvient à se diversifier tout en maintenant un engagement aussi fort pour la protection des joueurs.

À l'avenir, quelle thématique souhaiteriez-vous explorer ?

P.M. : Je travaille beaucoup sur l'économie du bonheur : jusqu'où l'argent peut-il rendre heureux à l'ère de la décroissance ? L'argent, en soi, rend-il heureux, ou bien est-ce plutôt la manière dont on l'utilise ? En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est au cœur de ces problématiques et pourrait, à mon sens, contribuer à interroger – voire à redéfinir – cette relation entre argent et bonheur. ♦

14

membres du
Comité des Parties prenantes

7
femmes

7
hommes

3
réunions en 2023

EN SAVOIR PLUS

Consultez le site institutionnel du Groupe, rubrique « Raison d'être ».

Actionariat — Le Groupe entretient avec ses actionnaires une relation de confiance, fondée sur un dialogue régulier et transparent. Retour sur les temps forts de 2023.

Une relation de confiance

La composition du capital de FDJ reflète l'histoire du Groupe. Les associations d'anciens combattants, actionnaires à l'origine de la création de La Française des Jeux, détiennent toujours aujourd'hui plus de 15 % du capital. L'État français est quant à lui propriétaire de 20,5 % des parts et les collaborateurs du Groupe, dont environ 80 % sont actionnaires, près de 4 %. Le reste du capital est réparti entre les investisseurs institutionnels français et internationaux et les actionnaires individuels.

Trois maîtres-mots : confiance, régularité et transparence

Le groupe FDJ part régulièrement à la rencontre de ses investisseurs institutionnels en France et à l'international. En 2023, la direction générale et la direction des relations investisseurs ont organisé de nombreux roadshows et participé à divers forums.

Le Groupe est également à l'écoute de ses près de quatre cent mille actionnaires individuels, qui positionnent FDJ parmi les sociétés cotées ayant le plus de particuliers à son capital. Outre l'assemblée générale, temps fort de la démocratie actionnariale, FDJ participe à un rendez-vous annuel en région. Cette année, c'est à Nantes que s'est tenue cette rencontre. Organisée en partenariat avec la Fédération des investisseurs individuels et des clubs d'investissement (F2iC) en novembre 2023, elle a permis aux actionnaires individuels d'échanger de façon privilégiée avec Marc Willaume, directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs du Groupe. Pour la deuxième année consécutive, FDJ était partenaire du salon Investir Day à Paris, rendez-vous incontournable des actionnaires et des investisseurs. Stéphane Pallez y est intervenue en plénière pour échanger avec les

participants sur la stratégie et les perspectives du Groupe. Ces derniers ont également pu assister à une intervention de Jean-Baptiste Maupas-Oudinot, directeur de l'activité Divertissement, sur les enjeux du Web3 pour l'activité de FDJ.

Le Club Actionnaires FDJ, c'est...

◆ **Un accompagnement personnalisé et des formations sur l'investissement**

À La Française des Jeux, l'expérience actionnariale va plus loin grâce au Club Actionnaires, qui propose à ses seize mille membres des événements exclusifs pour explorer l'univers du Groupe. Parmi eux, les *Masterclasses* Actionnaires, une série de formations pour mieux maîtriser son investissement. Les deux sessions organisées en 2023 ont porté sur les résultats annuels du Groupe et le rôle de l'assemblée générale, ainsi que sur les enjeux liés à l'ESG⁽¹⁾ et la politique RSE⁽²⁾ de FDJ.

◆ **Des événements sportifs exclusifs**

Sponsor incontournable du monde du sport, FDJ a permis aux membres de son Club Actionnaires d'assister à une cinquantaine de manifestations sportives en 2023 : matchs de football, courses cyclistes, événements autour du rugby (visite du centre national du rugby à Marcoussis, matchs de la Coupe du monde 2023, etc.), du basket ou du tennis.

◆ **Une expérience au cœur des innovations et des valeurs du Groupe**

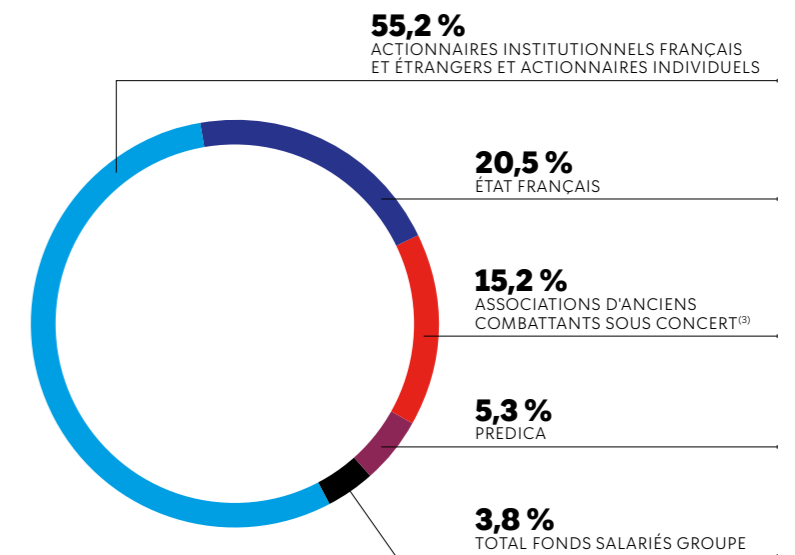
En 2023, en phase avec les attentes de ses membres, le Club Actionnaires FDJ a encore diversifié son offre d'événements. En juin, les membres du Club ont ainsi été conviés à une visite privée du stand FDJ à Viva Technology, le plus grand salon *tech* au monde, pour découvrir les toutes dernières innovations et expérimentations du Groupe. De plus, un tout premier événement en lien avec les engagements de FDJ en faveur de la sauvegarde du patrimoine a été organisé dans les Ardennes avec la visite de l'Abbaye de Chéhéry, site bénéficiaire de la Mission Patrimoine 2020. ◆



Les actionnaires supporters de l'équipe FDJ-Suez au Tour de France Femmes avec Zwift

Pour la première fois cette année, le Club Actionnaires FDJ a convié ses membres à suivre une étape du Tour de France Femmes avec Zwift aux côtés de l'équipe FDJ-Suez. Une journée exceptionnelle qui a démarré par un accès exclusif au village de départ du Tour, suivi d'une visite du bus de l'équipe et de la rencontre avec ses coureuses. Les actionnaires ont ensuite suivi le peloton à bord d'un véhicule officiel du Tour, avant de conclure la journée avec une vue directe sur la ligne d'arrivée. « Une journée mémorable », résume l'un des heureux participants !

Répartition du capital au 24.02.2023



1,78 €

dividende par action proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2024

Près de 400 000

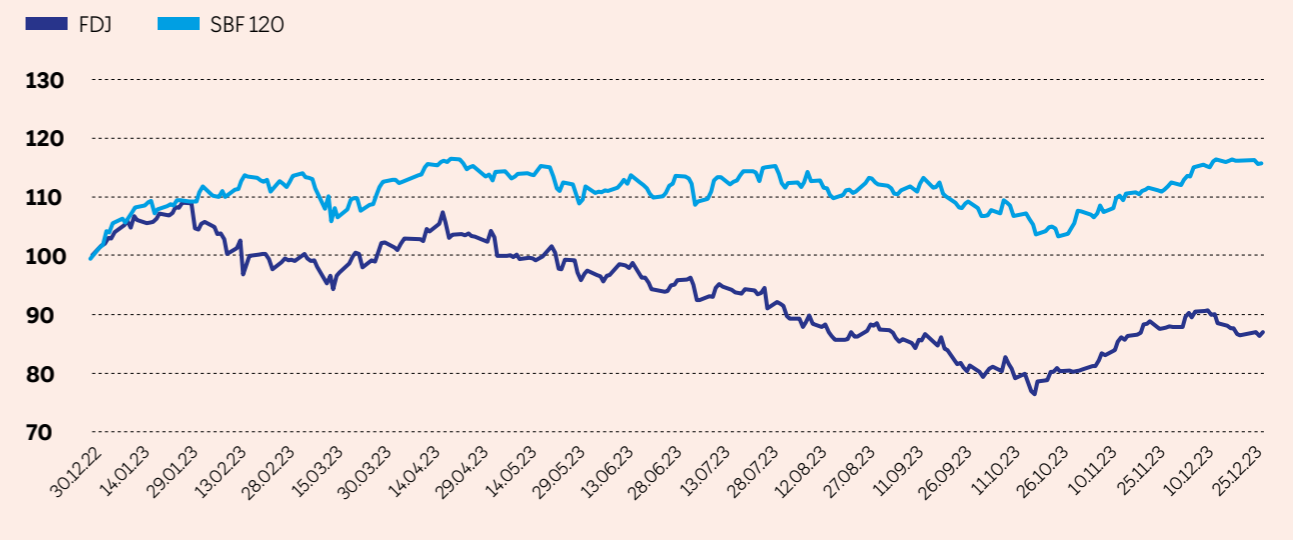
actionnaires individuels

16 000

membres au sein du Club Actionnaires FDJ

1. Environnementaux, sociétaux et de gouvernance.
2. Responsabilité sociétale de l'entreprise.

Évolution du cours de l'action



3. 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).

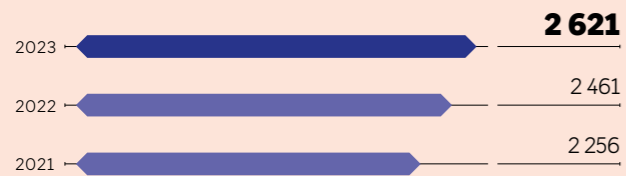
Une performance responsable

Indicateurs financiers

Chiffre d'affaires

(En millions d'euros)

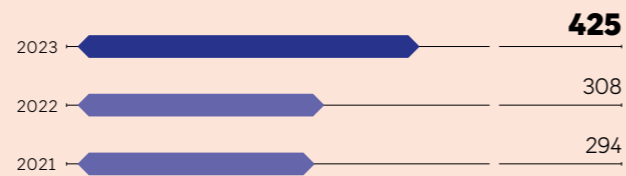
+ 6,5 %



Résultat net

(En millions d'euros)

+ 38,1 %



Excédent net de trésorerie

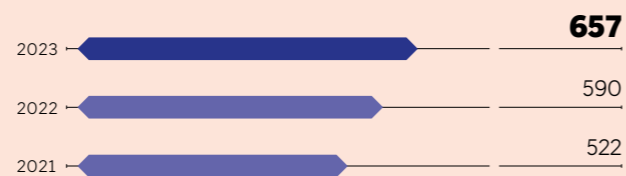
(En millions d'euros)



EBITDA courant

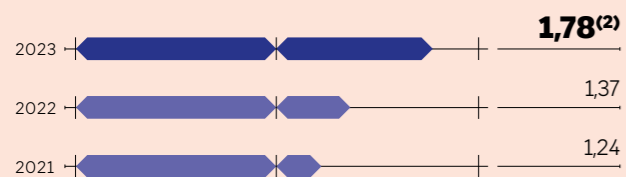
(En millions d'euros)

+ 11,3 %

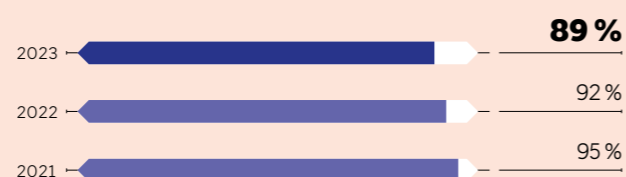


Dividende par action

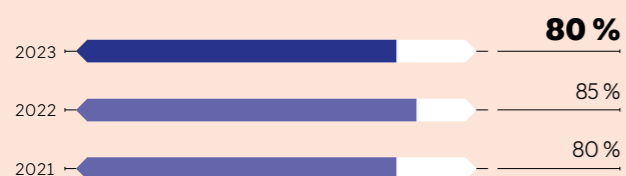
(En euros)



Taux de conversion de l'EBITDA courant en cash



Taux de distribution du résultat net en dividende

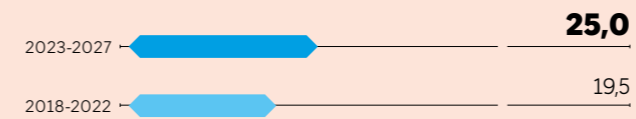


1. Après acquisition de ZEturf et Premier Lotteries Ireland (PLI).
2. Proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2024.

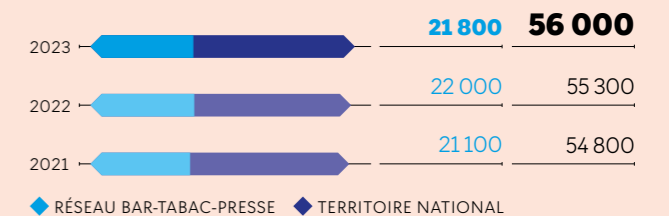
Indicateurs de durabilité

Budget de la Fondation d'entreprise FDJ

(En millions d'euros)



Nombre d'emplois créés et pérennisés par l'activité de FDJ



Taux d'emploi Handicap

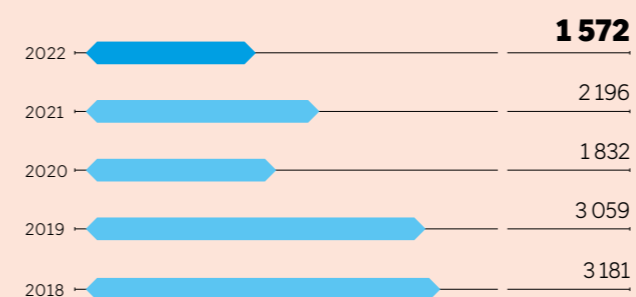
5,67 %
5,61 % en 2022

Taux d'engagement des collaborateurs

92/100
89/100 en 2022

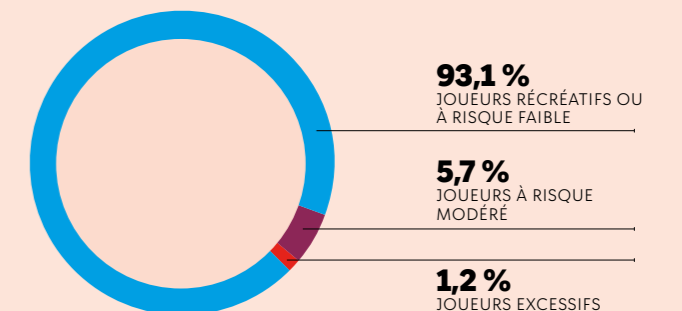
Émissions carbone Scopes 1 & 2

(En teqCO₂)



La mesure des émissions pour l'année 2020 n'est pas représentative compte tenu de la crise sanitaire. À la date de publication du rapport d'activité intégré, les données 2023 ne sont pas disponibles.

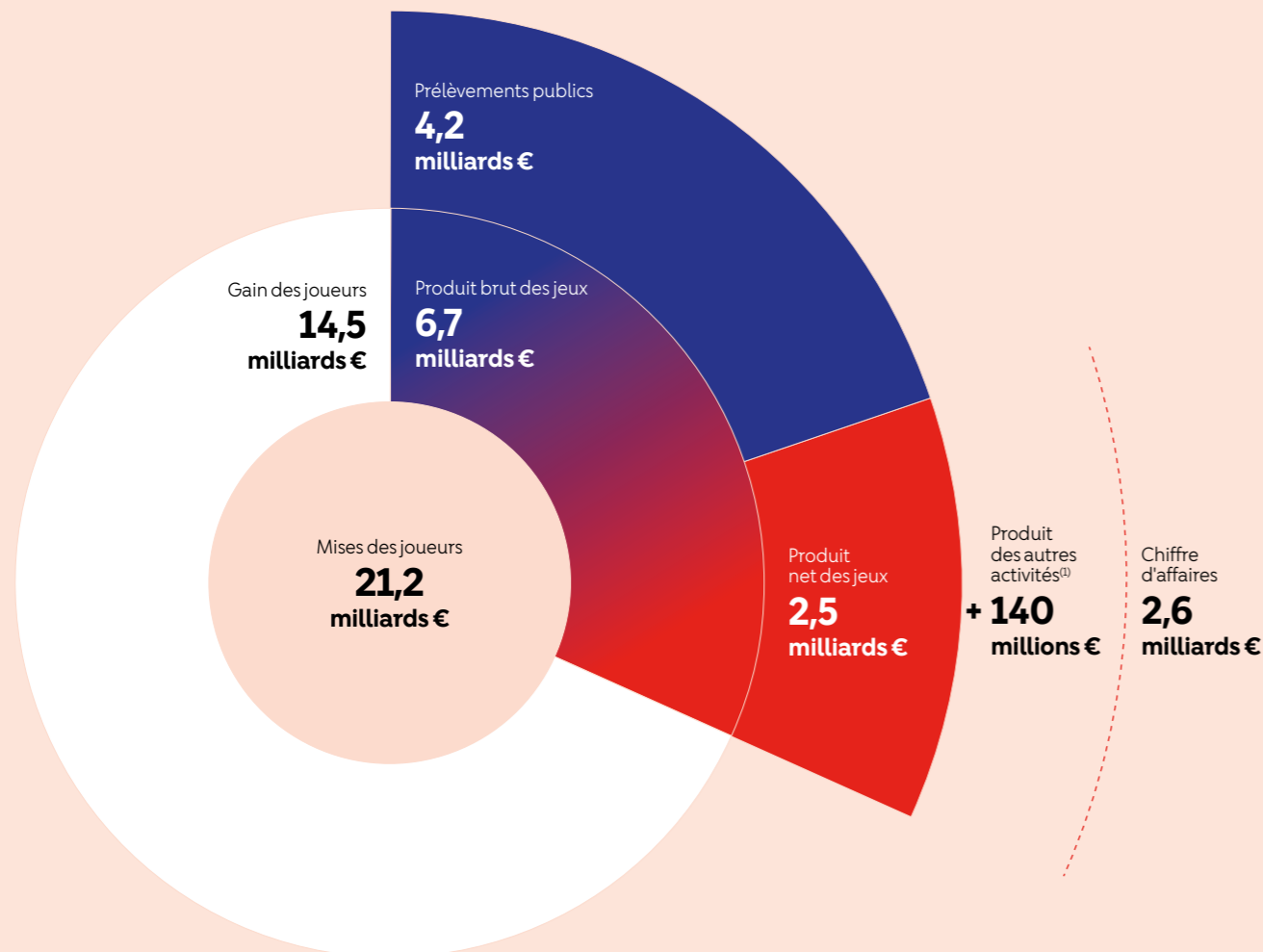
Indice canadien du jeu excessif (ICJE)



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. 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).

Contribution économique et sociale — Chaque année, des millions de joueurs aspirent à jouer et à vivre des instants d'émotions avec FDJ. Mais alors, que deviennent leurs mises ? Si près de 70 % sont reversés aux gagnants, le solde permet à FDJ de créer un impact positif durable pour l'ensemble de ses parties prenantes. La contribution à la société est depuis toujours le moteur du Groupe.

Faire gagner le collectif



Données à fin 2023

Un impact positif et durable pour les parties prenantes de FDJ

Et pour l'économie et les territoires en France

État français
4,3 milliards € de contribution aux finances publiques
Agence nationale du sport (ANS)
72 millions € de prélèvements affectés à l'ANS ⁽²⁾
Mission Patrimoine
28 millions € collectés pour la sauvegarde du patrimoine français en péril via les jeux Mission Patrimoine ⁽³⁾
Mission Nature
Près de 6 millions € collectés pour soutenir des projets en faveur de la biodiversité via les jeux Mission Nature ⁽⁴⁾

Commerçants partenaires
983 millions € de commissions
Fournisseurs (dont 85 % en France)
926 millions € d'achats et investissements
Collaborateurs
369 millions € de frais de personnel <i>Dont un accord de participation et d'intéressement permettant de redistribuer aux collaborateurs jusqu'à 24 % de leur salaire de base</i>
Actionnaires
262 millions € de dividendes 2023 au titre de 2022, soit 85 % du résultat net du Groupe <i>Dont près de 40 millions € de dividendes versés aux associations d'anciens combattants, actionnaires historiques du Groupe</i>
Engagements
142 millions € dédiés à la contribution sociétale du Groupe
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actions au service de l'égalité des chances avec la Fondation d'entreprise FDJ ◆ Soutien au sport professionnel et amateur ◆ Partenariats en faveur de la protection du patrimoine
Une politique active de promotion du jeu responsable

6,6 milliards € de contribution à la richesse nationale (contribution de l'activité de FDJ au produit intérieur brut), soit 0,25 % du PIB⁽⁵⁾

56 000 emplois créés ou pérennisés dont 21 800 dans la filière bar-tabac-presse⁽⁵⁾

1. Le produit des autres activités comprend principalement les prestations de service à l'international, ainsi que l'activité Paiement & Services.
2. FDJ participe par ailleurs, avec d'autres opérateurs agréés, au budget de l'ANS via les prélèvements de l'État sur les paris sportifs en ligne, pour un montant de 34,6 millions € (tous opérateurs confondus).
3. Soit le montant du prélèvement sur les mises des jeux Mission Patrimoine revenant normalement à l'État.
4. Soit le montant du prélèvement sur les mises des jeux Mission Nature revenant normalement à l'État.
5. BDO-Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques).

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

Crédits photographiques : skynesher (page 13) ♦ Augustin Detienne (pages 16-17) ♦ Benjamin Bechet (page 38) ♦ Welcome to the Jungle (page 39) ♦ W2P Production (page 41) ♦ FSC France (page 42) ♦ Lydie Barbeaux (page 43) ♦ Médiathèque FDJ : Aymeric Lassak ♦ FDJ Suez ♦ Ferrante Ferranti ♦ Gregory Ronquillo ♦ Nicolas Sautereau ♦ Étienne Garnier L'Équipe ♦ SCOOPDYGA ♦ Valentin Desbriel ♦ Stéphane Di-Mauro ♦ Office français de la biodiversité ♦ Wladimir Simitch ♦ Augustin Detienne ♦ Jean-Marie Hervio ♦ KMSP ♦ Getty Images ♦ Philippe Massit ♦ François Daburon ♦ Florence Barjou ♦ Mat Beaude ♦ PDJ ♦ Delphine Bonnechi.

Édité par la direction Communication & Mécénat Groupe, mars 2024
Rédaction, conception et réalisation : WordAppeal et Studio l'Éclaireur

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



**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