

Rapport d'activité intégré

2022

À propos de ce rapport

— Ce rapport intégré s'inspire du cadre de référence recommandé par la *Value Reporting Foundation* 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. Pour la première fois cette année, ce rapport constitue le chapitre d'ouverture du document d'enregistrement universel, renforçant ainsi la présentation holistique de FDJ. Il conserve toutefois une existence propre et reste consultable et téléchargeable sur notre site www.groupefdj.com.

Sommaire

Profil du Groupe
02

À retenir en 2022
03

Entretien avec Stéphane Pallez
04

RAISON D'ÊTRE & GOUVERNANCE 06

La raison d'être, boussole stratégique
10

Le Comité des Parties prenantes
11

Une gouvernance équilibrée, au service de la création de valeur
12

Un conseil d'administration au service d'une vision de long terme
14

Une vision exigeante de l'avenir du Groupe
16

STRATÉGIE & MODÈLE D'AFFAIRES 18

Des mégatendances qui transforment la société
22

Les jeux d'argent et de hasard
24

La connaissance des risques, clé de leur maîtrise
25

Une dynamique de croissance durable et rentable
26

Un modèle soutenable de création de valeur
28

Des experts du jeu
30

Les leviers de la réussite
32

Une performance responsable
34

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES 36

Pour les collaborateurs, un employeur responsable et attractif
40

Pour les joueurs, un acteur responsable
42

Pour les territoires, avec le commerce de proximité
44

Pour les actionnaires, un dialogue qui construit la confiance
46

Pour l'égalité des chances, avec la Fondation d'entreprise FDJ
48

Pour le sport français, un partenaire engagé
49

Pour le patrimoine, avec les Français
50

Pour l'environnement, un impact réduit
51



Benoît Halgand

MEMBRE DU COLLECTIF POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE

Membre du Comité des Parties prenantes de FDJ, il est l'un des membres fondateurs du Manifeste étudiant pour un réveil écologique.



Eliette Vray

CHARGÉE DE STRATÉGIE CLIMAT ET BIODIVERSITÉ

Collaboratrice du groupe FDJ depuis 2020, elle a en charge les sujets climat et biodiversité au sein de la direction Engagement & Jeu responsable.



Soumia Y.

CLIENTE DU GROUPE FDJ

Secrétaire de préfecture à Paris, cliente du Groupe, elle apprécie, en point de vente comme en ligne, l'offre de tirage, de grattage et de paris sportifs FDJ.

Contributeurs 2022

DANS CE RAPPORT, ILS APPORTENT LEUR REGARD SUR LES ENJEUX ET LES DÉFIS DE NOS MÉTIERS.

Jean-François Vigouroux

COMMERCANT PARTENAIRE

Propriétaire du point de vente Le Maurepas (Yvelines), il est partenaire de FDJ depuis 2006.



Nathalie Sandre Rauzy

RESPONSABLE MERCHANDISING, EXPÉRIENCE CLIENT, PROMOTION, ANIMATION ET COMMUNICATION EN POINT DE VENTE

Collaboratrice du groupe FDJ depuis 2017, elle est responsable des dispositifs et animations qui participent à l'expérience client en point de vente.



Thomas Coutand

CHEF DE PRODUIT

Collaborateur du groupe FDJ depuis 2017, il est en charge de la conception des jeux de tirage au sein de l'équipe Offres, services & innovations de la *business unit* Loterie.



Retrouvez en introduction de chacun des chapitres du rapport d'activité intégré la synthèse des échanges de ces parties prenantes avec trois membres du Comité de Pilotage de l'activité de FDJ – Charles Lantieri, Cécile Lagé et Patrick Buffard – et scannez les QR codes pour accéder à la captation vidéo de leurs conversations.

Profil du Groupe

La Française des Jeux est le *leader* des jeux d'argent et de hasard en France. Grâce à un portefeuille de jeux en constante évolution, FDJ propose un large éventail d'expériences de jeu responsable et ne cesse d'innover pour renouveler cette offre. Le Groupe se diversifie également avec la commercialisation de solutions technologiques à l'international, avec le développement d'une activité de services d'encaissement et de paiement de proximité, et via une présence dans les activités de divertissement.



2,5 milliards €
de chiffre d'affaires

24,0 %
taux de marge d'Ebitda courant

20,6 milliards €
de mises, dont
14,1 milliards € reversés
aux gagnants, et **4,4 milliards €**
de contribution au budget de l'État

1^{er}
réseau de proximité avec près
de **30 000** points de vente

PLUS DE
25 millions
de joueurs

209
millionnaires

PRÈS DE
2700
collaborateurs

100/100
Index Pénicaud sur l'égalité
femmes-hommes (FDJ SA)

A1+
Notation Moody's ESG Solutions

10 %
du budget publicitaire
dédiés au jeu responsable



◆ EN POINT DE VENTE COMME EN LIGNE, LA BONNE SANTÉ DE LA LOTERIE

L'activité Loterie a connu une belle dynamique aussi bien en ligne, où les joueurs sont désormais près de cinq millions (en hausse de 12 % par rapport à 2021), que dans les points de vente, où s'est confirmée la résilience post-Covid du réseau de commerçants partenaires.

◆ LE POKER EN LIGNE SIGNÉ FDJ

Avec son offre de poker lancée en novembre sur son application Parions Sport En Ligne, FDJ complète sa présence sur le marché français des jeux d'argent en ligne ouverts à la concurrence, conformément à sa stratégie de développement et d'innovation.

◆ NOUVELLES AVANCÉES DANS LES SERVICES DE PAIEMENT

Décidé à devenir l'un des tout premiers réseaux de paiement et d'encaissement de proximité en France, le Groupe a lancé cette année l'application Nirio et réalisé deux acquisitions (Aleda et L'Addition) dans le secteur des solutions de gestion et de paiement en point de vente.

À retenir en 2022

◆ UN CONCEPT PHYGITAL PIONNIER À L'INTERNATIONAL

FDJ a annoncé un partenariat exclusif avec Scientific Games, *leader* dans la fourniture de jeux et services aux loteries, pour la commercialisation à l'international de jeux *phygitaux* sous la marque iDecide. Il s'agit d'un concept pionnier dans l'industrie du jeu d'argent, que les deux partenaires ont eu l'occasion de présenter aux acteurs du secteur à l'occasion du Congrès mondial des loteries à Vancouver en octobre 2022.

◆ L'ENGAGEMENT RESPONSABLE DE FDJ RÉCOMPENSÉ

FDJ a remporté le trophée « *Best Responsible Gaming Advertising* ⁽¹⁾ » décerné par la World Lottery Association (WLA) pour sa campagne de publicité « les règles du joueur ». Une belle façon de récompenser son engagement en la matière. En 2022, les dépenses publicitaires pour des campagnes de sensibilisation au jeu responsable ont quasiment doublé par rapport à 2021.

◆ PREMIER « INNOVATION DAY » FDJ

Le groupe FDJ a organisé son premier « Innovation Day » pour mettre en lumière ses projets d'innovation. Cette journée, intitulée « Construisons notre futur », a aussi été l'occasion de renforcer la culture d'innovation des collaborateurs via des tables rondes autour de figures de la Tech française. Au total, l'événement a réuni deux mille cinq cents collaborateurs et invités (*start-ups* et partenaires).

(1) Meilleure campagne de publicité sur le thème du jeu responsable.

Stéphane Pallez

◆ PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

◆ ENTRETIEN

Quel bilan faites-vous de cette année 2022 ?

S. P. : En 2022, en dépit d'un contexte global incertain, la performance de FDJ a été très solide. La croissance de l'activité en point de vente est un sujet de satisfaction car elle traduit la résilience de notre réseau de commerçants partenaires. Je retiens aussi de cet exercice la poursuite de la bonne dynamique de l'activité digitale, notamment de la loterie en ligne qui compte désormais près de cinq millions de joueurs. Notre activité de paris sportifs a continué d'être soutenue par le développement de l'offre. Elle a également bénéficié de la tenue de la Coupe du monde de football en fin d'année et du parcours remarquable de l'équipe de France. Au total, cette bonne performance globale reflète la pertinence de notre stratégie et de notre modèle de croissance responsable de long terme.

Qu'en est-il de la performance extra-financière ?

S. P. : Performances financière et extra-financière sont indissociables. Notre engagement le plus emblématique en la matière concerne le jeu responsable. Il est placé au cœur de notre activité, depuis l'évaluation du niveau de risque des jeux que nous lançons jusqu'à l'accompagnement des joueurs. Par ailleurs, FDJ est engagée de longue date dans le domaine de la protection de l'environnement avec deux priorités, la lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité, pour lesquelles nous avons des exigences élevées. Ainsi, nous avons atteint, dès 2022, l'objectif de réduction de notre empreinte carbone sur notre périmètre direct, initialement fixé à 2025. Nous travaillons désormais sur la définition d'une nouvelle trajectoire qui va nous permettre de réduire de moitié nos émissions carbone en intensité d'ici à 2030.

Quelles sont les perspectives à moyen terme ?

S. P. : À l'horizon 2025, nous visons une augmentation annuelle moyenne de notre chiffre d'affaires entre +4 % et +5 %. Pour y parvenir, nous continuons de renforcer les leviers de croissance de la loterie que sont la poursuite de sa digitalisation et la progression de l'omnicanalité. Nous allons aussi soutenir la dynamique des paris sportifs et compléter notre offre de jeux en ligne en concurrence avec les paris hippiques, comme nous l'avons fait avec le poker fin 2022. Enfin, nous allons accélérer la diversification de nos activités. En France, nous souhaitons poursuivre le développement de nos activités « paiement & services ». À l'international, où nous commercialisons nos solutions sur le marché du B2B, nous avons l'ambition de gérer des activités de loterie et de jeux en ligne. En parallèle, nous allons intensifier nos actions RSE et maintenir notre performance extra-financière au plus haut niveau. Cette stratégie qui combine performance et engagement va nous permettre de renforcer encore notre modèle de croissance responsable, fondé sur la protection des joueurs, et d'amplifier notre impact positif sur la société.

« LA BONNE PERFORMANCE DU GROUPE EN 2022 REFLÈTE LA PERTINENCE DE NOTRE STRATÉGIE ET DE NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RESPONSABLE DE LONG TERME. »



Pour en savoir plus



Raison d'être & GOUVERNANCE

Les instances de gouvernance de FDJ forment un collectif engagé, qui définit et oriente la trajectoire stratégique du Groupe dans une perspective de création de valeur durable au bénéfice de toutes ses parties prenantes. Leur boussole : la raison d'être du Groupe, qui donne un sens à chacun des engagements de FDJ.



Charles Lantieri
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉLÉGUÉ DU GROUPE FDJ



Benoît Halgand
MEMBRE DU COLLECTIF
POUR UN RÉVEIL
ÉCOLOGIQUE



Eliette Vray
CHARGÉE DE STRATÉGIE
CLIMAT ET BIODIVERSITÉ
AU SEIN DU GROUPE FDJ



Pour en savoir plus



La cohérence entre engagement personnel et parcours professionnel est aujourd'hui au cœur des préoccupations des jeunes salariés. FDJ s'est saisie de cet enjeu en travaillant sur ses impacts avec les collaborateurs et les parties prenantes du Groupe.

Quel regard portez-vous sur la question du sens, qui émerge aujourd'hui très fortement au sein de la jeune génération ?

Eliette Vray : J'attends de mon entreprise davantage qu'un salaire, j'ai besoin de savoir que je vais ressortir grandie de mon parcours dans le Groupe. Dans le cadre de mes missions à FDJ, le « sens » tient une place cruciale. Travailler sur les sujets du climat et de la biodiversité suppose de se réinterroger constamment sur le pourquoi des actions menées.

Benoît Halgand : La jeune génération cherche une cohérence entre ses convictions personnelles, les efforts qu'elle fait au quotidien, notamment pour adopter des modes de vie plus écologiques, et son engagement au travail. Les entreprises doivent s'adapter à ces attentes et transformer leurs modèles d'affaires pour être compatibles avec les limites planétaires.

Charles Lantieri : Aujourd'hui, quand on rejoint une entreprise, on rejoint un projet et on veut savoir quelle société elle contribue à construire. FDJ fait partie des entreprises qui se sont dotées d'une raison d'être. Nous avons choisi d'impliquer très fortement nos collaborateurs dans sa formalisation et d'inscrire ce texte en préambule des statuts du Groupe. Cette démarche, dans sa dimension managériale et dans sa traduction juridique forte, illustre que nos engagements sociétaux et solidaires constituent bien le socle de notre stratégie.



Formuler une raison d'être est un point de départ. Et ensuite ?

C.L. : La base, c'est d'abord que nos collaborateurs comprennent la stratégie, le sens de ce que nous faisons, et qu'ils soient associés à sa mise en œuvre. Au-delà se pose la question de notre impact. Nous devons mieux comprendre les impacts négatifs et positifs que nous avons sur la société, réduire les premiers et développer les seconds, à travers notre modèle d'activité et notre modèle opérationnel.

B.H. : La loi Pacte a posé une première brique. Il faut maintenant aller plus loin. La question, selon moi, est désormais de savoir comment la gouvernance des entreprises intégrera ces enjeux de façon concrète.

E.V. : Le fait que l'entreprise prenne en main ces sujets a un effet ricochet sur les collaborateurs et éveille leurs consciences. Cela a forcément des externalités positives en dehors des murs de l'entreprise.

FDJ a créé en 2020 un Comité des Parties prenantes. Quel rôle ce Comité et le dialogue avec les parties prenantes plus largement jouent-ils dans ce processus de transformation ?

B.H. : L'intégration des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises est un pas important. Échanger directement avec un groupe comme FDJ dans la durée et voir les choses évoluer est très intéressant. Nos interpellations en séance ont débouché sur des initiatives très concrètes, comme le développement d'un outil de calcul de l'empreinte carbone individuelle mis à la disposition des collaborateurs.

E.V. : Dans la plupart de mes missions, je suis amenée à échanger avec diverses parties prenantes (associations, spécialistes de l'environnement, etc.). Ce sont des discussions indispensables car elles me permettent d'ancrer nos travaux dans la réalité. Je remarque que je ne suis pas la seule à dialoguer régulièrement avec l'externe.

C.L. : S'ouvrir à un regard extérieur, accepter la remise en cause, c'est essentiel. Les membres du Comité des Parties prenantes apportent une expertise, et une liberté de pensée et de parole. La diversité de leurs profils permet en outre de croiser des points de vue sur des enjeux de société et des sujets qui touchent FDJ et sa raison d'être. Ensemble, c'est en réalité un regard neuf qu'ils posent sur l'entreprise. C'est, pour nous, une source de réflexion et de progrès.

Benoît Halgand « HIER, ON ASSIMILAIT LA DEMANDE DE SENS À UN BESOIN DE MANAGEMENT BIENVEILLANT. Désormais, c'est toute la chaîne de valeur de l'entreprise et son impact qui sont en cause. »



La raison d'être, boussole stratégique

Fruit d'un travail collaboratif, la raison d'être est le socle de la stratégie de FDJ. Inscrite depuis 2020 dans ses statuts, elle guide l'ensemble des actions du Groupe.



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

NOS SIX ENGAGEMENTS

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



Réunion du Comité des Parties prenantes au siège du groupe FDJ en juin 2022

Le Comité des Parties prenantes

Depuis sa création début 2021, le Comité des Parties prenantes de FDJ veille à ce que la raison d'être du Groupe se traduise dans des réalisations tangibles.

Le Comité des Parties prenantes compte treize membres indépendants représentatifs de la diversité des parties prenantes de FDJ dans ses domaines d'intérêt majeur. Tout en structurant un dialogue avec la direction générale sur les enjeux transverses du Groupe, cette instance consultative, animée par une présidente indépendante, suit plus particulièrement la mise en œuvre des six engagements associés à la raison d'être. Le Comité, qui s'est réuni trois fois en 2022, a contribué à la réalisation d'un premier bilan de la mise en œuvre de la raison d'être, et a exprimé sa satisfaction quant aux travaux effectués et ses attentes pour la suite. Il a plus particulièrement examiné certaines problématiques, comme la *data* au service de l'intégrité et du jeu responsable, ou l'avenir du commerce de proximité face à l'évolution des usages et des enjeux sociétaux. Pour apporter un éclairage sur des sujets majeurs tels que l'intelligence artificielle et l'éthique ou l'évolution du commerce de proximité, il a pu compter cette année sur l'expertise de ses membres, notamment de Laurence Devillers, professeure en intelligence artificielle, et de Philippe Moati, professeur d'économie et co-fondateur de L'Obsoco (L'Observatoire société et consommation). Enfin, ses réflexions ont mené à la création d'un groupe de travail sur le commerce et l'environnement réunissant organisations professionnelles, commerçants partenaires et experts FDJ.

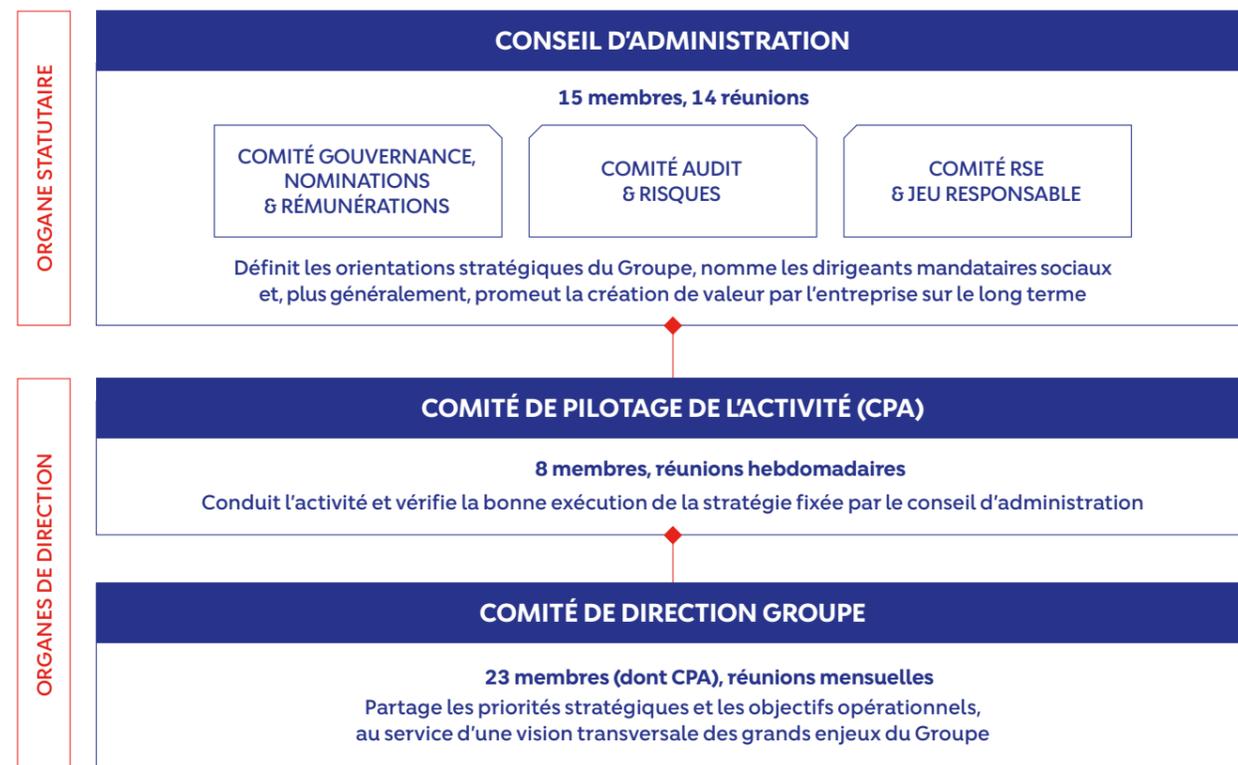


POUR PLUS D'INFORMATIONS
sur le Comité des Parties prenantes et ses membres, consultez le site institutionnel du Groupe, rubrique « Raison d'être »

Une gouvernance équilibrée, au service de la création de valeur

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, en prenant en considération les enjeux sociaux, environnementaux et culturels de son activité. Il a constitué trois comités spécialisés qui formulent des propositions, recommandations ou avis. La direction de l'entreprise, qui s'exprime notamment via le Comité de Pilotage de l'activité et le Comité de direction Groupe, met en œuvre la stratégie définie par le Conseil.

ORGANISATION



LES SPÉCIFICITÉS DE LA GOUVERNANCE DE FDJ

La Loterie nationale (désormais FDJ) a été créée par l'État en 1933 pour participer à la réintégration des anciens combattants. Lors de la privatisation par introduction en Bourse de la société en 2019, l'État a conservé plus de 20% de son capital. Au sein du conseil d'administration siègent un administrateur représentant l'État, deux

administrateurs proposés par l'État et nommés par l'assemblée générale, ainsi que – avec voix consultatives – un commissaire du gouvernement et un contrôleur général économique et financier. Par ailleurs, l'ordonnance du 2 octobre 2019 a mis en place un contrôle étroit des activités de jeux sous droits exclusifs de FDJ par l'État. Pour

plus d'informations, consultez le document d'enregistrement universel (DEU), chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ». Au total, le conseil d'administration est composé de quinze membres dont six sont des membres indépendants, soit un taux d'indépendance du Conseil de 50%, en ligne avec la recommandation du code Afep-Medef.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022

Stéphane Pallez,
Présidente directrice générale

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Pierre Pringuet,
administrateur référent ■▼★

Fabienne Dulac ◆●★

Xavier Girre ■★

Françoise Gri ▼

Corinne Lejbowicz ■

Predica, représenté
par Florence Barjou ■

REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT

Charles Sarrazin ■●▼

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

Ghislaine Doukhan ■

Didier Trutt ●

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES ANCIENS COMBATTANTS

Fédération nationale
André Maginot (Fnam),
représentée par Jacques Sonnet

Union des blessés de la face
et de la tête (UBFT), association
loi de 1901 représentée
par Olivier Roussel ●

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Agnès Lyon-Caen ■▼

Philippe Pirani ●

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

David Chianese ■

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

Philippe Lazare, censeur

Pascal Chèvremont, contrôleur général économique et financier

Sébastien Devillepoix⁽¹⁾,
représentant du Comité social
et économique

Philippe Sauvage,
commissaire du gouvernement

(1) En remplacement de Karim Dahdouh pendant la durée de son empêchement.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires, et le censeur.

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

UN ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT, GAGE D'ÉQUILIBRE

Pierre Pringuet est le premier administrateur référent de FDJ. Il occupe cette fonction depuis le 16 décembre 2020 et préside, par ailleurs, le Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations. Compte tenu de l'unicité des fonctions de Président et de directeur général au sein de FDJ, le Groupe a introduit la fonction d'administrateur référent dans le règlement intérieur du conseil d'administration dès son introduction en Bourse, en novembre 2019. L'administrateur référent est une garantie supplémentaire du bon fonctionnement du

Conseil et de l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance. Il préside le Conseil en l'absence de sa Présidente et peut ajouter des points à l'ordre du jour. Il est le porte-parole des administrateurs auprès de la Présidente et examine avec elle les situations de conflits d'intérêts potentiels. Il supervise l'évaluation périodique du Conseil. Enfin, l'administrateur référent a la responsabilité d'assurer la relation entre le conseil d'administration et les actionnaires, notamment sur les sujets de gouvernance.

50 % de femmes
50 % d'administrateurs indépendants⁽²⁾
60 ans d'âge moyen

POUR PLUS D'INFORMATIONS

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

Un conseil d'administration au service d'une vision de long terme

En 2022, le conseil d'administration a tenu quatorze réunions pour discuter des principaux enjeux et actualités du Groupe. Ses travaux ont porté notamment sur la gestion courante de FDJ et la préparation de son assemblée générale, sur la rémunération et l'indépendance des mandataires sociaux ainsi que sur les projets d'acquisition. Les sujets climatiques et l'innovation ont également fait l'objet de présentations spécifiques.



Réunion du conseil d'administration en avril 2022

LES TRAVAUX DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

COMITÉ GOUVERNANCE, NOMINATIONS & RÉMUNÉRATIONS

- 3 réunions – 100 % taux de présence
- ◆ Rémunération des mandataires sociaux
- ◆ Composition du conseil d'administration et indépendance
- ◆ Évaluation du conseil d'administration

COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE & JEU RESPONSABLE

- 5 réunions – 100 % taux de présence
- ◆ Jeu responsable
- ◆ Environnement
- ◆ Raison d'être
- ◆ Dispositif de lutte contre la fraude et le blanchiment

COMITÉ AUDIT & RISQUES

- 12 réunions – 93 % taux de présence
- ◆ Finances et trésorerie
- ◆ Analyse des risques
- ◆ Stratégie
- ◆ Projets de fusions et acquisitions



Les membres du conseil d'administration lors de l'assemblée générale 2022

- ◆ 14 réunions du Conseil
- ◆ 20 réunions des Comités
- ◆ 96 % taux de présence

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION FAVORISANT LA RECHERCHE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux (DMS) s'inscrit dans une double perspective de court et de long terme d'une part, et d'alignement des intérêts des DMS avec l'intérêt social du Groupe et l'intérêt de ses actionnaires, d'autre part.

La rémunération des DMS se doit d'être compétitive afin d'attirer et de motiver les talents nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de FDJ et l'atteinte de ses objectifs, sur le court et sur le long terme. Elle tient compte des engagements du Groupe en matière de res-

ponsabilité sociétale d'entreprise et de jeu responsable. Les détails de la politique de rémunération des DMS figurent à la section 2.2 du document d'enregistrement universel.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

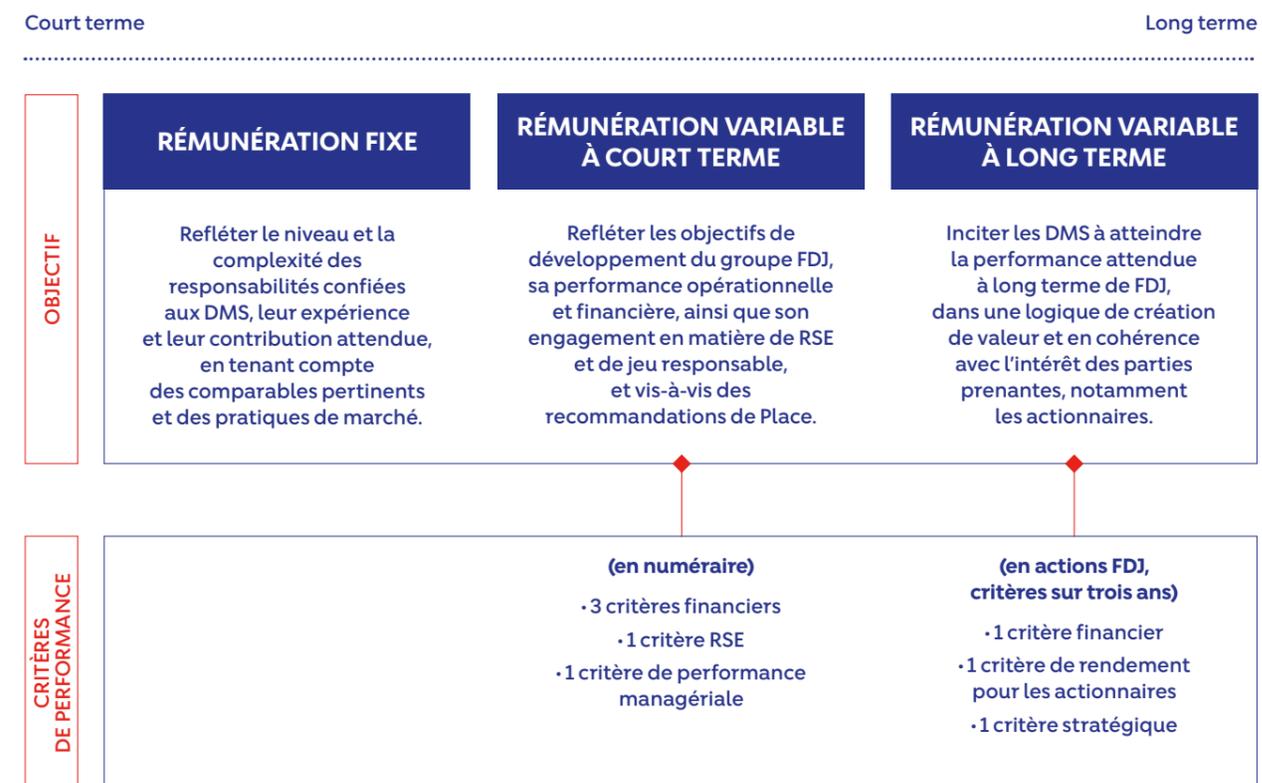


SCHÉMA DE VALIDATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION EX POST (EXERCICE N-1) ET EX ANTE (EXERCICE N) DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX



POUR PLUS D'INFORMATIONS
 Consultez le document d'enregistrement universel, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».

Une vision exigeante de l'avenir du Groupe

Mobilisé pour conduire FDJ sur une trajectoire d'avenir, le Comité de Pilotage de l'activité veille à la bonne exécution de la stratégie du Groupe.



1. Stéphane Pallez

PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

« Nous allons renforcer notre modèle de croissance responsable fondé sur la protection des joueurs et amplifier notre impact positif sur la société. »

2. Patrick Buffard

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT COMMERCIAL, BU SPORT, MEDIA, PRODUCTION TV & ÉVÉNEMENTS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE FDJ RÉSEAU, PRÉSIDENT DE LA PACIFIQUE DES JEUX

« Entreprise des territoires, FDJ poursuit l'accompagnement de la transformation de son réseau de commerçants partenaires et vise à intensifier son impact local. »

3. Xavier Étienne

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT TECHNOLOGIE & INTERNATIONAL, PRÉSIDENT DE FDJ GAMING SOLUTIONS

« Nous conservons un très haut niveau d'investissement dans nos plateformes technologiques au service de la croissance du Groupe et, à l'international, nous avons l'ambition d'opérer des activités de loterie et de jeux en ligne. »

4. Raphaël Botbol

DIRECTEUR STRATÉGIE, INNOVATION, ABU PAIEMENT & SERVICES ET DIVERTISSEMENT, PRÉSIDENT DE FDJ SERVICES

« L'innovation et le développement de nouvelles activités, notamment dans le paiement et les services de proximité, contribueront à renforcer la soutenabilité de notre modèle. »

5. Charles Lantieri

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, PRÉSIDENT DE FDP, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE FDJ SERVICES, PRÉSIDENT DE LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

« En tant que Groupe, et pas seulement à travers sa Fondation d'entreprise, FDJ a pour objectif d'accroître le caractère positif de son impact sur la société. »

6. Pascal Chaffard

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT FINANCES, PERFORMANCE & STRATÉGIE

« Notre exigence est de maintenir notre performance financière et extra-financière au plus haut niveau. Ces deux dimensions sont complémentaires et indissociables. »

7. Cécile Lagé

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE BU LOTERIE, DIRECTION CLIENTS

« Nous allons renforcer les leviers de croissance de la loterie, en poursuivant la digitalisation de l'activité et le développement de l'omnicanalité, avec le client au cœur de notre réflexion et de nos préoccupations. »

8. Raphaële Rabatel

DIRECTRICE COMMUNICATION & MÉCÉNAT GROUPE

« Notre ambition est de porter haut, loin et fort la puissance, la réputation et l'originalité du modèle FDJ pour accompagner son expansion en France et à l'international. »

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-trois membres : les huit membres du CPA auxquels s'ajoutent quinze *top managers* en charge des grandes fonctions de l'entreprise.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

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

Pour en savoir plus



Stratégie & MODÈLE D'AFFAIRES

Attentive aux tendances de long terme comme aux transformations en cours sur ses marchés, FDJ développe un modèle de création de valeur pérenne. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur une connaissance fine de ses risques et sur les solides atouts que lui confère sa position de *leader*.



Cécile Lagé
DIRECTRICE GÉNÉRALE
ADJOINTE BU LOTERIE,
DIRECTION CLIENTS



Soumia Y.
CLIENTE
DU GROUPE FDJ



Thomas Coutand
CHEF DE PRODUIT
AU SEIN DE LA BU LOTERIE



Pour en savoir plus



Comment les jeux de loterie sont-ils conçus ? Comment s'assurer qu'ils répondent aux attentes des joueurs et qu'ils s'inscrivent dans une pratique récréative ? Pour FDJ, la réponse passe par l'écoute et la connaissance fine de ses clients.

Les pratiques de jeu ont-elles évolué ces dernières années, depuis le Covid notamment ?

Cécile Lagé : Certains clients ont commencé à jouer en ligne au moment du confinement et, s'ils sont bien revenus en point de vente aujourd'hui, leur pratique est devenue davantage multicanale. Sur nos vingt-cinq millions de joueurs, près de cinq millions jouent en ligne, que ce soit sur le site Internet ou sur l'application FDJ.

Soumia Y. : J'ai découvert l'application FDJ en 2020. Aujourd'hui, je combine les deux canaux. En point de vente, j'apprécie le relationnel et la sensation du grattage du ticket. C'est aussi l'occasion de jouer à plusieurs avec mes collègues de travail par exemple. Sur l'application, je joue plutôt aux jeux de tirage comme le Loto. C'est pratique, on peut suivre sa consommation et ça aide à respecter un certain budget.

L'offre de jeu est renouvelée fréquemment. Comment répond-elle aux tendances et aux attentes des joueurs ?

Thomas Coutand : Dans certains cas, ce sont les consommateurs qui identifient les meilleurs axes d'amélioration de nos jeux. L'exemple d'Illiko Live illustre très bien ce processus. Nous avons commencé à le développer en 2017 et nous en avons proposé des versions successives, à partir des échanges que nous avons avec les joueurs. Nous avons finalement abouti



à une expérience très immersive avec le jeu. À prendre ou à laisser. C'est aujourd'hui un beau succès, qui a attiré cinq millions de joueurs au cours des douze derniers mois. La connaissance de leurs besoins est au centre de nos démarches de développement ou d'amélioration. Nous utilisons aussi beaucoup les remontées du terrain via notre force commerciale, qui est au contact des commerçants partenaires.

C.L. : Les chiffres de ventes nous donnent des indications sur ce qu'apprécient les joueurs. Nous suivons aussi de près les grandes tendances sociétales pour adapter notre offre. On remarque par exemple que les consommateurs sont de plus en plus attirés par des offres et des produits vecteurs de sens. C'est ce type de jeu que nous avons développé avec Mission Patrimoine, un jeu de grattage qui permet de

financer la restauration de monuments partout en France. Ce jeu, qui transforme l'acte d'achat en acte citoyen, remporte un grand succès. Cette idée de soutenir une cause est d'ailleurs inscrite dans nos gènes depuis 1933.

S.Y. : C'est un jeu intéressant parce que, même si l'on perd, on sait que sa mise va au soutien d'une cause. Ainsi on a le sentiment d'être gagnant, quoi qu'il arrive. C'est un concept qui pourrait être développé sur d'autres sujets, comme l'environnement ou des causes caritatives.

Et le jeu responsable ? Comment faire en sorte que jouer reste un plaisir, un loisir ?

T.C. : Pour évaluer le risque d'un nouveau jeu, nous appliquons systématiquement une matrice d'analyse développée en interne, « Serenigame ». Nous faisons aussi appel,

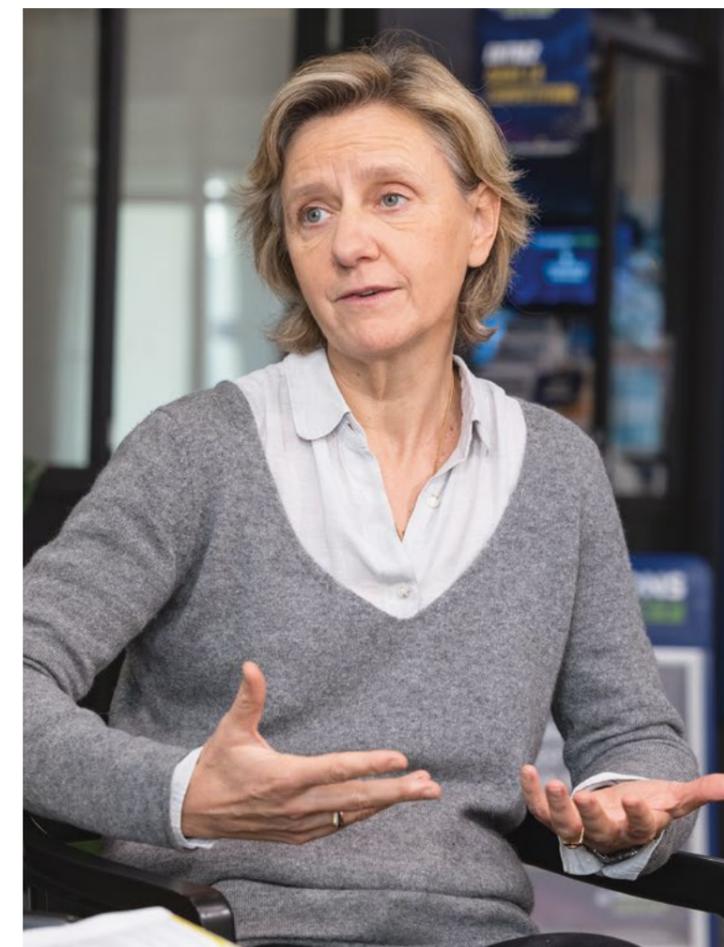
si nécessaire, à notre comité d'experts jeu responsable, où siègent des addictologues, psychologues et psychiatres indépendants.

C.L. : Pour FDJ, performance économique et performance responsable sont indissociables. L'un des objectifs de notre stratégie clients est de pouvoir leur proposer, si nécessaire, des outils de maîtrise et d'accompagnement adaptés à leurs pratiques pour les aider à rester dans un jeu récréatif. Ils peuvent notamment évaluer leurs comportements de jeu à l'aide d'un dispositif dénommé « Playscan » ou se fixer des limites de jeu.

S.Y. : Sur l'application, je peux fixer une somme maximale pour mes mises et je ne peux pas la remonter instantanément, il y a un délai. C'est rassurant, et c'est très bien pour protéger les joueurs.



Cécile Lagé « L'UN DES OBJECTIFS DE NOTRE STRATÉGIE CLIENTS EST DE POUVOIR LEUR PROPOSER, SI NÉCESSAIRE, DES OUTILS DE MAÎTRISE ET D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉS À LEURS PRATIQUES. »



Des mégatendances qui transforment la société



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, en quatre tendances majeures, de ces mouvements qui font bouger les lignes.

LA RECHERCHE DE PROXIMITÉ

Dans un monde en quête de sobriété, marqué par les contraintes énergétiques et alimentaires, nous assistons à un rééquilibrage territorial qui profite aux villes moyennes et aux grandes métropoles régionales, mais 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 la condition d'y trouver une meilleure qualité de vie. Paradoxalement, 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 avec un essor des mobilités douces. Qu'il s'agisse de commerce, de culture ou de services, la proximité opère un retour en force, soutenue par de nouvelles formes de consommation raisonnée, relocalisée et par l'impact de la crise sanitaire sur les comportements d'achat. 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 %** : pourcentage de villes moyennes dans lesquelles l'emploi et la population ont augmenté depuis dix ans⁽¹⁾

LA RESPONSABILITÉ ET LA QUÊTE DE SENS

Devant l'urgence climatique, la prise de conscience des enjeux incite chacun, consommateurs, actifs, étudiants et entreprises, à se mobiliser. Du côté des consommateurs, selon le baromètre de la consommation responsable de l'Ademe⁽²⁾, 72 % des Français, en 2021, se déclaraient mobilisés en faveur d'une consommation plus responsable. Les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'impact, notamment 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. Les actifs sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à entreprendre une transition professionnelle. Dans ce contexte, les entreprises voient leur rôle se renforcer. Elles 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.

◆ **80 %** des consommateurs (moyenne internationale) disent prendre en compte les enjeux environnementaux dans leurs décisions d'achat quotidiennes⁽⁴⁾



LE DIGITAL AU CŒUR DE NOS VIES

La période est marquée par une hyper-digitalisation accompagnée par une intégration croissante des outils de l'intelligence artificielle. Cette évolution rapide touche particulièrement l'univers du commerce. En quête de toujours plus de liberté et de personnalisation, les consommateurs se sont familiarisés, pendant la crise sanitaire avec le *phygital* et l'omnicanalité, et ont adopté de nouvelles pratiques. Cette évolution ne supprime pas pour autant le besoin de relations humaines et d'expériences en point de vente. Selon une étude datant de 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'exclusion et de l'*illectronisme*, qui pourraient conduire au développement d'une société à deux vitesses.

◆ **73 %** des Français indiquent effectuer une recherche sur Internet avant d'acheter en magasin⁽⁶⁾



LES NOUVEAUX 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 depuis les années 1960, à la faveur de l'explosion en particulier des produits et services de communication (téléphonie mobile et Internet). Toutefois, la reprise de l'inflation et la hausse des prix de l'énergie pourraient bousculer ces arbitrages.

◆ Les dépenses de loisirs et de culture sont passées de **3 %** du budget de consommation en 1960 à **10 %** en 2019⁽⁷⁾

(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 Transition environnementale, BCG, 2022.

(5) Étude Retail, Adyen, 2022.

(6) Étude Ifop, Les nouvelles tendances de consommation, 2022.

(7) La consommation des ménages depuis cinquante ans, Insee, 2020.



Les jeux d'argent et de hasard

Sur tous les continents, le secteur des jeux d'argent et de hasard continue sa belle dynamique, alimentée notamment par la digitalisation des pratiques, tant pour la loterie que pour les paris sportifs. Le groupe FDJ se positionne comme l'un des *leaders* européens et internationaux de ce secteur en croissance.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard en France

— En France, FDJ est titulaire de droits exclusifs 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. Ce monopole a été confirmé par la loi Pacte pour une durée de vingt-cinq ans. Les activités de paris sportifs et de poker en ligne du Groupe sont exercées en concurrence.

	En point de vente	En ligne
Loterie	Droits exclusifs FDJ	Droits exclusifs FDJ
Paris sportifs	Droits exclusifs FDJ	Concurrence (agrément ANJ*)
Poker	Casinos et clubs de jeux	Concurrence (agrément ANJ)
Paris hippiques	Droits exclusifs PMU	Concurrence (agrément ANJ)
Jeux de table (hors poker)	204 casinos en France et quelques clubs de jeux à Paris	Interdits
Machines à sous	204 casinos	Interdits

* ANJ : Autorité nationale des jeux.

Segments de marché sur lequel le groupe FDJ est présent.

Le marché mondial des jeux d'argent et de hasard, qui représente 374 milliards d'euros en produit brut des jeux (PBJ)⁽¹⁾ en 2021, continue de croître. Il devrait atteindre 533 milliards d'euros en 2025, soit un taux de croissance annuel moyen prévisionnel de +6,9 % entre 2022 et 2025, porté aussi bien par la hausse du PBJ en point de vente qu'en ligne.

UN MARCHÉ ENCADRÉ

En Europe, la réglementation et l'encadrement des jeux d'argent et de hasard diffèrent selon les pays. Pour la loterie, le modèle sous monopole reste prédominant. Pour les paris sportifs, une majorité de pays a opté pour une ouverture à la concurrence, et de manière plus marquée encore en ce qui concerne les paris en ligne. Aux États-Unis, le marché des paris sportifs est ouvert depuis 2018.

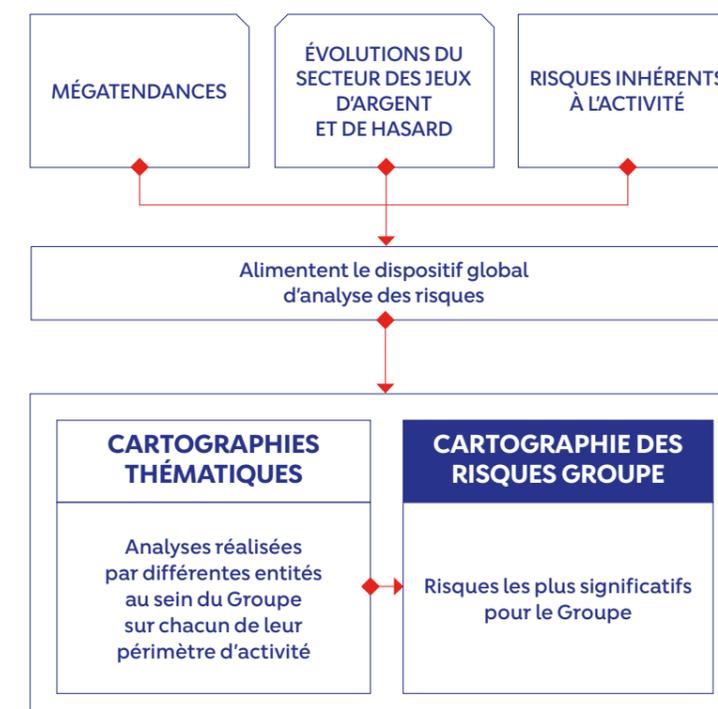
La connaissance des risques, clé de leur maîtrise

La Groupe s'attache à améliorer sans cesse l'anticipation, la connaissance et la gestion de ses risques. Dans un contexte marqué par de multiples crises et par des mutations sociétales, économiques et technologiques rapides qui affectent ses marchés, ses prises de décisions stratégiques s'appuient sur un dispositif de gestion des risques robuste et rigoureux.

Le cadre de gestion des risques de FDJ permet, au niveau du Groupe, d'identifier, de comprendre et de gérer les risques. 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 et mobilise, selon une dynamique d'amélioration continue, les acteurs internes et externes. Il est destiné à garantir raisonnablement la réalisation des objectifs opérationnels, la conformité aux lois et réglementations en vigueur, les principes éthiques et standards du Groupe et, en particulier, la fiabilité de l'information financière et extra-financière. Le Groupe procède à une revue de ses risques et met à jour périodiquement une cartographie des principaux risques auxquels il est confronté. Il s'attache par ailleurs à identifier, évaluer et appréhender les risques émergents. Ces derniers, en constante évolution, comportent une part importante d'incertitude. Détectés à la faveur d'une analyse prospective de l'activité ou du recueil de « signaux faibles », ils sont ensuite pris en compte au sein du dispositif global de gestion des risques. Cette approche permet de fiabiliser la prise de décision stratégique et de renforcer les capacités d'anticipation de FDJ.

TOUS ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES

— Le dispositif de maîtrise des risques du Groupe croise différents apports : les grandes évolutions de l'écosystème (mégatendances, évolutions du secteur des jeux d'argent et de hasard) mais aussi les risques inhérents à l'activité de FDJ. À partir de ces éléments, les différentes entités identifient les principaux risques et opportunités spécifiques à leur domaine. Ces analyses de risques et les diverses contributions internes alimentent chaque année la cartographie des risques Groupe, transverse et consolidée, rassemblant les risques les plus significatifs pour l'ensemble des activités.



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

(1) Le produit brut des jeux désigne la différence entre les sommes mises et la part revenant aux gagnants.

Une dynamique de croissance durable et rentable

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* sur le marché français et renforce sa résilience avec la diversification de ses sources de revenus. Cela passe par la commercialisation de ses solutions à l'international, par le développement d'une activité de services d'encaissement et de paiement de proximité, et via une présence dans le secteur du divertissement.



Objectifs à moyen terme

Dans le haut d'une fourchette, **entre +4 % et +5 %** croissance annuelle moyenne 2022-2025 du chiffre d'affaires

Supérieure à 20 % croissance annuelle moyenne 2022-2025 des mises digitales

Supérieur à 25 % taux de marge d'Ebitda courant en 2025

Moins de 2 % part du produit brut des jeux de la loterie en ligne issu de joueurs à risque élevé d'ici à 2025

Maintien de la notation A1+ par Moody's ESG Solutions

DIGITALISER

la loterie en développant l'omnicanalité, pour une expérience de jeu renouvelée et des clients fidélisés.

FDJ souhaite accélérer la digitalisation de son activité Loterie et proposer une expérience de jeu adaptée à l'évolution des usages. Le Groupe distribue ses jeux selon une approche multicanale et poursuit sa stratégie de fidélisation. Celle-ci est fondée sur une politique de relation client enrichie, grâce à une meilleure connaissance des joueurs qui lui permet de promouvoir des pratiques de jeu récréatives et responsables. FDJ continue, en outre, à innover pour répondre aux attentes de nouveaux joueurs.

CONQUÉRIR

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

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

CONSTRUIRE

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

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

RENFORCER

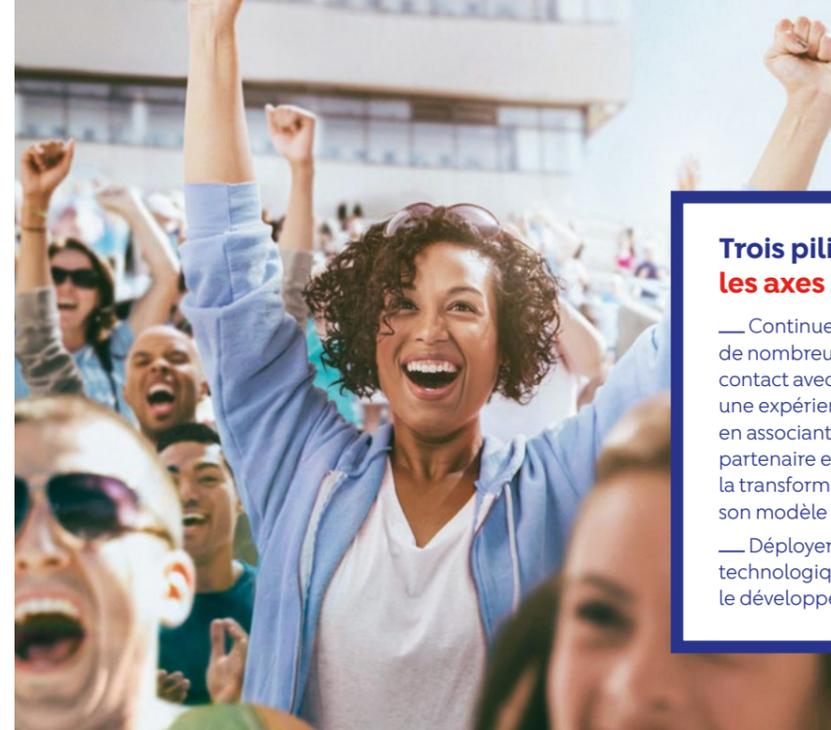
la résilience de son modèle économique grâce au développement de nouvelles activités.

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

Trois piliers transverses pour soutenir les axes stratégiques du Groupe

- Continuer à proposer de nombreux points de contact avec ses clients dans une expérience omnicanale, en associant son réseau partenaire et en poursuivant la transformation de son modèle commercial
- Déployer la stratégie technologique permettant le développement de

- la digitalisation, de l'expérience de jeu et de l'omnicanalité des usages
- Améliorer son agilité et son efficacité opérationnelle en renforçant la performance et la flexibilité de son modèle financier, ainsi que l'engagement et la compétence de ses collaborateurs



À horizon 2030

Renforcer notre modèle de croissance durable fondé sur la protection des joueurs

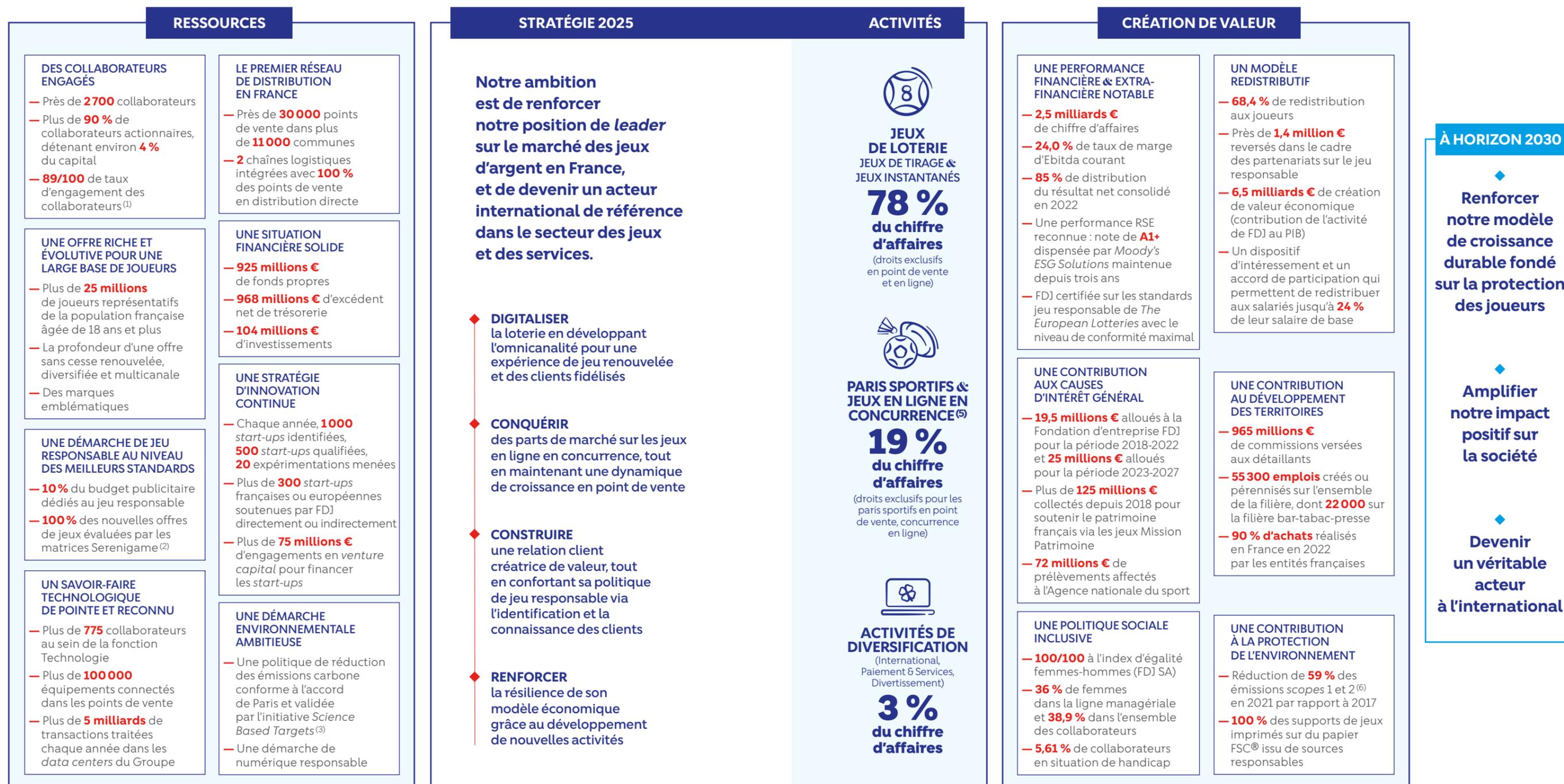
Amplifier notre impact positif sur la société

Devenir un véritable acteur à l'international



Un modèle soutenable de création de valeur

Le modèle d'affaires de FDJ conjugue métiers historiques et activités de diversification⁽⁴⁾. Cela lui permet, sur un marché porteur, de capitaliser au mieux sur ses atouts pour poursuivre sa dynamique de croissance. Acteur de référence du jeu comme divertissement, le Groupe a développé avec succès la digitalisation de son offre et renforce chaque jour son exigence pour des pratiques de jeu responsables.



(1) Issu de l'enquête annuelle interne menée auprès de l'ensemble des collaborateurs par Harris Interactive.
 (2) Matrices Serenigame universelle et grattage : dispositif d'évaluation des risques du jeu sur le jeu excessif mis en place par FDJ.
 (3) 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.

(4) Axes de développement explorés par le Groupe pour capitaliser sur son savoir-faire et son expérience, et renforcer sa résilience (cf. page 31).
 (5) Jeux d'argent en ligne hors loterie. En France, les jeux en ligne en concurrence autorisés sont les paris sportifs, les paris hippiques, le poker.
 (6) Diminution des émissions liées aux consommations énergétiques du Groupe : électricité, gaz, fioul, climatisation, carburant de la flotte automobile.

Des experts du jeu

Autour des deux piliers que sont la loterie et les paris sportifs, FDJ élargit son offre de jeux en ligne en concurrence et capitalise sur ses expertises pour créer de nouvelles sources de revenus : la commercialisation de solutions à l'international, les services d'encaissement et de paiement de proximité, et le secteur du divertissement.



LOTERIE

Droits exclusifs en point de vente et en ligne

Les jeux de loterie constituent l'activité historique de FDJ et sa principale source de revenus. Son offre comprend des jeux de tirage et les jeux instantanés de la marque Illiko. En 2022, la loterie en point de vente a connu une croissance dynamique, soutenue en particulier par la bonne performance de la gamme tirage et des temps forts comme la pluie de millionnaires Euromillions ou le Super Loto de la Cagnotte oubliée. Les actualités grattage ont rencontré de francs succès avec des jeux comme As de cœur ou Jungle des mystères, et des relancements de jeux à succès comme Cash ou les jeux Multipliers. La tendance a également été bonne pour la loterie en ligne qui continue d'attirer un nombre croissant de joueurs. Ils sont désormais près de cinq millions.

1 916 millions € de chiffre d'affaires, soit **78 %** du chiffre d'affaires du Groupe

16,2 milliards € de mises

16 jeux exclusifs en ligne et 12 jeux en point de vente lancés ou relancés en 2022

PARIS SPORTIFS & JEUX EN LIGNE EN CONCURRENCE (1)

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

En point de vente, FDJ met à disposition deux offres de paris sportifs : les paris à cotes, qui couvrent plus d'une quarantaine de disciplines sportives, et les paris mutuels sous la marque Loto Sports. Son portefeuille de jeux Parions Sport En Ligne se distingue de cette offre en point de vente par la possibilité de jouer à la fois en pré-match et en direct ainsi que par la diversité des paris proposés. Avec l'objectif de proposer à ses joueurs des expériences complémentaires, le Groupe a lancé en novembre 2022, sur l'application Parions Sport En Ligne, une offre de poker récréative et adaptée à tous les types de joueurs. Il continue d'explorer de nouveaux horizons autour des paris hippiques.

467 millions € de chiffre d'affaires, soit **19 %** du chiffre d'affaires du Groupe

4,4 milliards € de mises

87 % de dématérialisation des mises de paris sportifs en point de vente

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



ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION

FDJ se développe à l'international avec une offre de services pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs. En 2022, le Groupe a signé un contrat avec Stats Perform, leader de la fourniture de données sportives, pour créer le « Betting Innovation Center ». Sa plateforme de distribution de jeux – « Interactive Factory » – a été rejointe par la Loterie Romande. Enfin, en partenariat avec Scientific Games, fournisseur de jeux de loterie, FDJ a lancé iDecide, un portefeuille de jeux *phygitaux*, avec pour objectif de le commercialiser à l'international.

Dans le secteur des services de paiement, FDJ a l'ambition de devenir le premier réseau d'encaissement et de paiement de proximité en France. En 2022, le Groupe a créé la marque Nirio, une solution de paiement qui regroupe ses offres de services comme le règlement des factures du quotidien auprès de créanciers privés. Avec l'acquisition de L'Addition et d'Aleda, FDJ propose aux commerçants une offre de solutions d'encaissement et de paiement qui s'enrichira d'une gamme de services opérationnels et financiers.

Dans le secteur du divertissement, le Groupe explore les possibilités offertes par le Web3 (2), avec des premières expériences au sein de la parcelle acquise au sein du métavers The Sandbox. FDJ développe son activité eSport et organise, via sa marque NCOVR, des compétitions de jeux vidéo en propre ou pour le compte d'éditeurs. Enfin, FDJ s'intéresse aux modèles *freemium* (3) de loterie et de pronostics.

14 300 points de vente proposant le service d'encaissement de FDJ pour le compte de la DGFIP (4)

15 clients dans 10 pays

(2) Nouvel Internet décentralisé basé sur la *blockchain*.
(3) Offre gratuite pouvant être enrichie par des options payantes.
(4) Direction générale des finances publiques.

Sponsor majeur du monde du sport

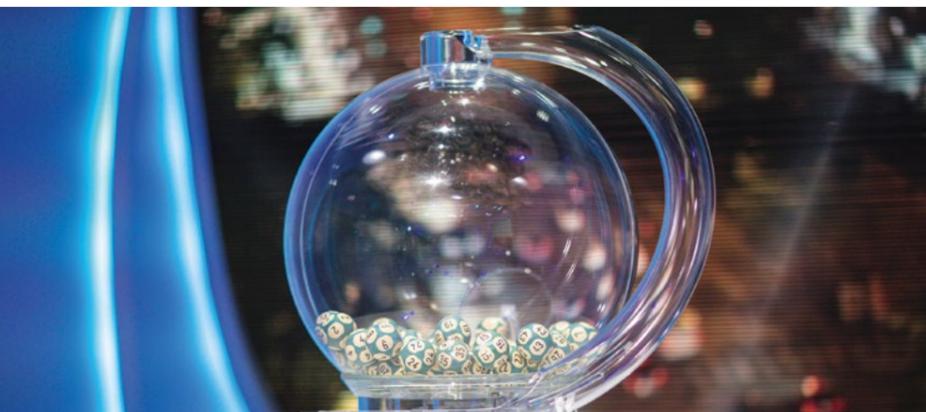
— En s'associant à des fédérations et clubs sportifs, FDJ renforce sa place d'acteur majeur dans les sports qui structurent le marché des paris sportifs. Ces partenariats permettent aux marques de Parions Sport de gagner en visibilité et au Groupe d'en faire profiter ses parieurs et ses commerçants partenaires. En 2022, FDJ a renouvelé son partenariat avec l'Olympique de Marseille (OM). Elle a également reconduit son engagement avec la Fédération française de tennis (FFT) et noué deux nouveaux partenariats majeurs : en football, avec le Paris Saint-Germain (PSG) et, en rugby, avec la Fédération française de rugby (FFR). Côté basketball, FDJ est le partenaire exclusif – depuis 2018 – de la NBA (National Basketball Association), un partenariat clé alors que Paris a accueilli son second NBA Paris Game en janvier 2023.



Parcourir des mondes magiques avec Les Mystères du Mage

— En 2022, le groupe FDJ a continué de dynamiser son offre avec des innovations digitales comme des jeux multijoueurs ou des jeux *gamifiés*. En début d'année, le jeu Les Mystères du Mage est ainsi venu compléter l'éventail de la gamme de jeux instantanés en ligne. S'inspirant du monde de la magie, il propose aux joueurs six univers de jeu différents pour tenter de gagner jusqu'à 50 000 euros.

Les leviers de la réussite



Pour asseoir son développement, FDJ peut compter sur de solides atouts et sur la mobilisation de ses collaborateurs. Associés à la performance du Groupe, ils sont les premiers acteurs de la valorisation de ce capital unique.



UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION INÉGALÉ EN FRANCE

Premier réseau de proximité en France, le réseau des commerçants partenaires FDJ assure aux marques du Groupe un taux de couverture élevé : 90 % de la population française vit à moins de dix minutes d'un point de vente. Pour maintenir et renforcer l'attractivité et la solidité de ce maillage, FDJ accompagne la modernisation et la diversification des points de vente.

◆ Près de **30 000** points de vente répartis dans plus de **11 000** communes

LA PROFONDEUR D'UNE OFFRE FONDÉE SUR DES MARQUES EMBLÉMATIQUES

FDJ détient un portefeuille de jeux fourni qui compte de nombreuses marques iconiques comme Loto, Illiko, Euromillions, Keno ou Parions Sport. Cette offre est régulièrement renouvelée pour intégrer les nouvelles attentes de ses clients.

◆ **16** lancements et relancements de jeux de loterie en ligne et **12** en point de vente en 2022

UNE LARGE BASE DE CLIENTS

Le Groupe développe un modèle de jeu extensif, qui s'adresse à une large base de joueurs jouant de façon modérée. Avec plus de vingt-cinq millions de clients, FDJ touche près d'un Français sur deux de plus de 18 ans.

◆ Plus de **300 clients** reçus par an chez FDJ pour mieux les connaître et développer des offres toujours plus en ligne avec leurs attentes

UNE INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE DE POINTE, MAJORITAIREMENT PROPRIÉTAIRE

L'activité de FDJ s'appuie sur une infrastructure de pointe, pour l'essentiel détenue en propre, qui porte la totalité des traitements de jeux. Le Groupe conserve ainsi de bout en bout la maîtrise opérationnelle et sécurisée de ses activités, gage d'agilité, de fiabilité et d'indépendance. Il peut aussi compter sur cette infrastructure intégrée pour porter le développement de son activité *business to business* à l'international.

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

UN ACTEUR RECONNU EN MATIÈRE DE JEU RESPONSABLE ET DE RSE

FDJ assume sa responsabilité de *leader* en matière de jeu responsable. Elle l'a placée 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. Il est aussi un acteur de référence en matière de RSE, au service d'une performance durable et d'une contribution positive pour l'ensemble de ses parties prenantes.

◆ **100 %** de conformité de la politique jeu responsable au regard des standards de l'association européenne des loteries (*The European Lotteries*)
◆ **A1+** notation Moody's ESG Solutions

UNE DÉMARCHÉ D'INNOVATION CONTINUE

L'innovation est pour FDJ un levier majeur pour assurer une croissance durable et responsable à impact positif. Sa stratégie est articulée autour de cinq grands sujets : l'avenir des jeux d'argent, l'avenir de l'expérience joueurs, l'avenir de la distribution omnicanale, le Web3 et l'innovation à impact positif (Tech for Good). Pour progresser sur ces sujets, le Groupe mène une démarche d'innovation ouverte associant plusieurs approches : fonds de capital-risque, groupes de réflexion, incubateurs de *start-ups*, etc.

◆ Plus de **300 start-ups** françaises ou européennes soutenues par FDJ directement ou indirectement
◆ Plus de **75 millions €** d'engagements en *venture capital* pour financer les *start-ups*



Une performance responsable

INDICATEURS FINANCIERS

CHIFFRE D'AFFAIRES



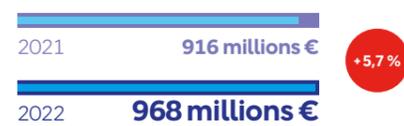
RÉSULTAT NET



MISES



EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE

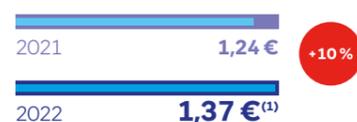


EBITDA COURANT



Taux de marge Ebitda courant 2022 : **24,0 %**
(23,1 % en 2021)

DIVIDENDE PAR ACTION (1)



(1) Proposé à l'assemblée générale du 27 avril 2023.

TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA COURANT EN CASH



INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

NOTATION MOODY'S ESG SOLUTIONS

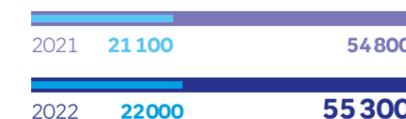
Maintien de la notation

A1+

FDJ est parmi les trois meilleurs de son secteur

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

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



■ Territoire national
■ Réseau bar-tabac-presse

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

BUDGET FONDATION D'ENTREPRISE FDJ



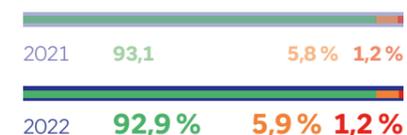
TAUX D'EMPLOI HANDICAP

5,21 % en 2021 **5,61 %** en 2022

TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

91/100 en 2021 **89/100** en 2022

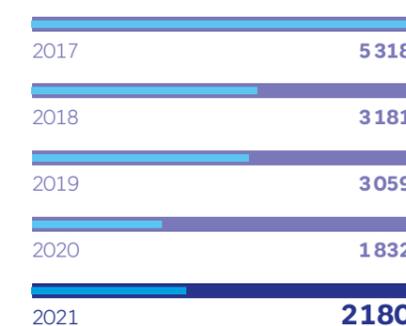
INDICE CANADIEN DU JEU EXCESSIF (ICJE)



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

Outil d'évaluation de référence au niveau mondial, l'ICJE évalue la proportion de joueurs problématiques au sein du bassin de joueurs. L'ICJE est mesuré par les réponses à un questionnaire au regard de quatre profils. 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).

ÉMISSIONS CARBONE SCOPES 1 ET 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 la publication du rapport d'activité intégré, les données 2022 ne sont pas disponibles.

Création de valeur

POUR NOS PARTIES PRENANTES

Pour en savoir plus



Au cœur du modèle de FDJ et de son histoire, il y a cette conviction que la valeur créée doit être partagée. La stratégie du Groupe vise donc à conjuguer croissance durable et croissance rentable, au bénéfice de toutes ses parties prenantes : ses collaborateurs, ses actionnaires, son réseau de commerçants partenaires et, plus largement, l'ensemble de la société.



Patrick Buffard
DIRECTEUR GÉNÉRAL
ADJOINT COMMERCIAL,
BU SPORT, MEDIA,
PRODUCTION TV
& ÉVÉNEMENTS



Jean-François Vigouroux
COMMERÇANT
PARTENAIRE



Nathalie Sandre Rauzy
RESPONSABLE MERCHANDISING,
EXPÉRIENCE CLIENT, PROMOTION,
ANIMATION ET COMMUNICATION
EN POINT DE VENTE AU SEIN
DU GROUPE FDJ

Maillon essentiel de la relation qui unit FDJ aux joueurs, les commerçants partenaires vivent au quotidien la transformation du commerce de proximité. FDJ les accompagne dans leur modernisation et dans la diversification de leurs activités, sans rien perdre de ce qui fait leur force : la convivialité et la proximité avec le client.

Comment définir la relation entre FDJ et les commerçants partenaires de son réseau ?

Nathalie Sandre Rauzy : Le contact via notre force de vente est permanent. Nous sommes très attentifs à leurs remontées : ils sont nos yeux et nos oreilles, et le premier relais de la parole de nos clients. Ils nous aident à mieux les comprendre et à adapter nos parcours et nos offres en conséquence.

Jean-François Vigouroux : J'ai repris ce point de vente en 2006 avec ma co-gérante et nous travaillons depuis cette date avec La Française des Jeux. Le jeu est un secteur d'activité très important pour notre établissement. Certains jours, c'est l'activité numéro un. Avec FDJ, le partenariat est gagnant-gagnant. Elle nous accompagne au quotidien, y compris dans les moments difficiles.

Patrick Buffard : Notre réseau compte près de trente mille commerçants, principalement des buralistes, marchands de presse ou patrons de bar. C'est le premier réseau de proximité de France. Présent dans onze mille communes, il constitue un maillage exceptionnel que nous nous attachons à préserver. L'activité FDJ apporte un revenu aux commerçants partenaires et elle génère du trafic dans leur point de vente. Autrement dit, elle fait vivre des commerces essentiels à la cohésion sociale et au dynamisme des territoires, en centre-ville, en périphérie des villes comme en zone rurale.



Que viennent chercher les clients en point de vente ? Leurs habitudes ont-elles évolué ?

P.B. : Depuis la crise sanitaire, les clients sont revenus en point de vente mais nous constatons un nouveau phénomène : le développement des usages multicanaux, qui ont progressé de 70 %. On joue désormais en point de vente mais aussi sur l'application ou sur le site. Cela étant dit, il reste indéniablement un côté rituel et convivial dans l'acte de jeu. On pousse la porte du point de vente pour venir tenter sa chance, saluer le commerçant et échanger avec lui.

J.-F.V. : Concernant le grattage par exemple, rien ne remplace la découverte du gain en point de vente. Récemment, un client a remporté une somme importante et nous a fait partager sa joie. Ce sont des moments inoubliables.



Jean-François Vigouroux
« **POUR SE FAIRE CONNAÎTRE, IL FAUT FAIRE ENTRER LES CLIENTS. NOUS FAISONS TOUT POUR DÉVELOPPER DE NOUVEAUX SERVICES ET LEUR DONNER L'ENVIE DE REVENIR.** »

FDJ investit pour aider les points de vente à se moderniser et se diversifier. Pourquoi cet accompagnement est-il important ?

P.B. : Les Français attendent de nouveaux services de la part de leurs commerces de proximité. Nous avons commencé à y répondre avec une offre de services de paiement d'amendes et d'impôts pour le compte de la Direction générale des finances publiques. Nous poursuivons ce mouvement en 2023 sous la marque Nirio, avec la possibilité de régler par exemple sa facture d'énergie ou son loyer chez son détaillant partenaire FDJ.

N.S.R. : Nous accompagnons également cette transformation avec une nouvelle identité visuelle qui permet à la fois de rajeunir la marque FDJ et de gagner en efficacité. En

trois ans, nous allons déployer cette nouvelle identité dans 100 % des points de vente. C'est un investissement important qui marque notre soutien au réseau.

J.-F.V. : Depuis que nous avons repris l'établissement, nous avons toujours cherché à nous diversifier et à offrir le maximum de services à nos clients. Quand ils viennent chercher un colis par exemple, ils se rendent compte que le lieu est agréable et ils reviennent prendre un café. En ce qui concerne les services de paiement, nombreux sont les clients qui ne veulent pas utiliser Internet. Ici, ils ont confiance, ils ont affaire à de « vrais gens », même si cela s'appuie sur des outils digitaux.



Pour en savoir plus



Pour les collaborateurs, un employeur responsable et attractif

Pour FDJ, la mobilisation des collaborateurs et leur bien-être au travail sont des facteurs essentiels de réussite. Ce sont aussi des leviers importants pour attirer, retenir et développer les talents. Les politiques du Groupe visent à construire un environnement de travail attractif, sécurisé et inclusif.



Collaborateurs FDJ lors de l'« Innovation Day » en octobre 2022



Collaborateurs FDJ lors de la Convention interne en mai 2022



Visite d'Élisabeth Borne lors de la Journée internationale des droits des femmes en mars 2022

89/100 taux d'engagement des collaborateurs du Groupe

99,8 % taux de recommandation du Groupe par les alternants et les stagiaires⁽²⁾

5,61 % taux de collaborateurs en situation de handicap

FDJ est une entreprise qui recrute. En 2022, cette dynamique s'est confirmée avec plus de quatre cents nouveaux entrants, contre trois cents en moyenne les années précédentes. Cette hausse s'explique entre autres par des créations de poste, liées à l'intégration de nouvelles compétences dans les métiers du numérique, de la cybersécurité ou de la *data*.

Sur mille recrutements réalisés depuis 2018, près de 25 % concernent des jeunes de moins de 26 ans. Le Groupe est engagé pour favoriser l'emploi des jeunes, à la fois par leur recrutement et par leur formation. Pour les aider à se professionnaliser, FDJ a mis en place un programme d'alternance qui monte en puissance. Depuis cinq ans, le recrutement d'alternants a progressé de plus de 50 %. La qualité de l'accueil de ces alternants ou des jeunes qui réalisent un stage au sein du Groupe est reconnue. Pour la cinquième année consécutive, FDJ a obtenu en 2022 le label « Happy Trainees » de ChooseMyCompany qui récompense les entreprises dans lesquelles les étudiants sont le mieux accompagnés pour être autonomes lors de leur stage ou alternance.

FDJ a rejoint la communauté « Les entreprises s'engagent » lancée par le président de la République dans l'objectif de renforcer et de pérenniser le lien entre l'État et les entreprises, en faveur de l'emploi de tous les publics. Le Groupe est aussi membre de l'association des partenaires de la communauté. Cette dernière rassemble dix-sept entreprises qui investissent collectivement dans le projet de manière à intensifier son développement dans les territoires et de poursuivre le déploiement de ses actions.

Afin d'associer ses collaborateurs à sa performance, le Groupe s'est doté d'un dispositif d'intéressement et a signé avec les partenaires sociaux un accord de participation. Cela permet de redistribuer jusqu'à 24 % de leur salaire de base aux salariés du Groupe.

Ces politiques ambitieuses portent leurs fruits. En 2022, « FDJ Team », l'étude menée par Harris Interactive, montre un taux d'engagement des collaborateurs élevé de 89 %. L'autonomie (94 % de collaborateurs satisfaits), l'intérêt porté à son travail (91 %) et l'ambiance au sein de son équipe (90 %) sont particulièrement bien jugés.



Cécile Bourdieu

ALTERNANTE AU SEIN DE L'ÉQUIPE SPONSORING & PARTENARIATS SPORTIFS

« ALTERNANTE POUR DEUX ANS, JE FAIS VRAIMENT PARTIE DE L'ÉQUIPE, QUI M'ACCOMPAGNE DANS LA DURÉE ET ME PERMET DE MONTER EN COMPÉTENCES. »

Priorité à l'égalité

— FDJ agit pour promouvoir l'égalité femmes-hommes. En 2022, FDJ SA⁽¹⁾ a obtenu la note de 100/100 à l'index de l'égalité professionnelle (index Pénicaud), la seule entreprise du SBF 120 à avoir atteint ce niveau. Un score salué par la visite d'Élisabeth Borne (alors ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion) à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes. Le Groupe a pour objectif d'aligner le pourcentage de femmes *managers* sur celui de femmes dans les effectifs. En 2022, il a continué à progresser avec 40,9 % de femmes *managers* pour 41,7 % de femmes au sein de FDJ SA.

(1) Maison mère du Groupe.
(2) Happy Trainees, 2022.

Pour les joueurs, un acteur responsable

FDJ développe son activité dans le respect d'un modèle extensif et soutenable dans lequel de nombreux joueurs jouent de façon modérée. Pour faire vivre ce modèle de jeu responsable, le Groupe mobilise tous les leviers – formation, prévention, détection des joueurs vulnérables – et s'entoure de partenaires issus du monde sanitaire et social.



LUTTER CONTRE LE JEU DES MINEURS

En 2022, le dispositif d'information préventive en point de vente a gagné en impact avec une nouvelle signalétique qui relaie l'interdiction de vente aux moins de 18 ans. Tous les nouveaux commerçants partenaires ont suivi une formation initiale sur le jeu responsable, la sensibilisation se poursuivant ensuite de manière continue tout au long de leur parcours. Sur l'ensemble de l'année, plus de deux mille cinq cents points de vente ont été contrôlés dans le cadre des campagnes de *testing* mineurs, qui s'appuient sur des visites mystères, réalisées par des mineurs inconnus dans les points de vente, sous la supervision d'un inspecteur réseau. Le taux de conformité a progressé et le nouveau dispositif de sanctions pour non-conformité a été déployé. L'exposition des mineurs aux campagnes commerciales de FDJ a été limitée et a fait l'objet d'un suivi rigoureux grâce à un indice dédié.

PRÉVENIR LE JEU EXCESSIF

Pour évaluer les risques liés aux pratiques de jeu, FDJ suit chaque année plusieurs indicateurs comme l'ICJE⁽¹⁾ et le statut Playscan⁽²⁾ pour les jeux en ligne. Sur le compte fdj.fr, la visibilité des outils et services d'aide aux joueurs a encore été améliorée et le modérateur de mises renforcé. À l'instar des matrices évaluant l'attractivité de ses offres de jeu, le Groupe a développé un nouvel outil pour évaluer celle de ses promotions. FDJ expérimente aussi une démarche de prévention ciblée à partir de la segmentation des comportements à risque sur fdj.fr, qui vise à encourager les joueurs à se poser des limites ou à faire des pauses.

DÉTECTER ET ORIENTER LES PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ

FDJ améliore en permanence ses processus de détection des joueurs en situation de vulnérabilité. En 2022, le Groupe a renforcé sa démarche d'appels sortants à destination de ce public. Il a mené, aux côtés de partenaires issus du monde sanitaire et social, des expérimentations et des recherches sur le repérage précoce et l'auto-exclusion. Enfin, il a porté une attention particulière à la formation de son réseau commercial (force de vente et commerçants partenaires) et de ses collaborateurs, qui peuvent eux aussi être confrontés à des situations sensibles.

PLAN D'ACTION DÉDIÉ À LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL

Chaque grand événement sportif est l'occasion d'accompagner les joueurs vers une pratique plus responsable. En 2022, année de Coupe du monde de football, le Groupe a déployé un plan d'action spécifique avec la diffusion de deux films publicitaires dédiés au jeu responsable. Des dispositifs d'information et de formation ont été proposés aux commerçants partenaires en amont de l'événement sur les questions du jeu excessif et du jeu des mineurs. Pour détecter les joueurs en situation de vulnérabilité pendant la compétition, FDJ a axé sa démarche d'appels sortants sur les parieurs. Le Groupe a reconduit une expérimentation déjà menée avec succès lors de l'Euro en 2021 : favoriser la détection en point de vente de joueurs en difficulté par des joueurs « pairs », recrutés et formés par la Société d'entraide et d'action psychologique (Sedap).

Prévenir, sensibiliser : le rôle clé de la communication

En 2022, FDJ a consacré 10 % de son budget d'achats publicitaires à la communication autour de la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. Ce discours de prévention est intégré aux communications produit mais aussi institutionnelles. En 2022, sa nouvelle campagne « les règles du joueur », diffusée à la télévision, a permis de sensibiliser les joueurs à quelques bonnes pratiques à avoir en tête pour un jeu serein et maîtrisé, et de rappeler au grand public l'engagement du Groupe en matière de jeu responsable.



Protéger et informer les mineurs

— FDJ a prolongé en 2022 son partenariat avec l'association e-Enfance, que le Groupe accompagne depuis 2017, avec une dotation de cent mille euros sur deux ans. E-Enfance est un acteur de référence dans la protection de l'enfance sur Internet et l'éducation à la citoyenneté numérique. L'association, qui gère le 3018, numéro national dédié aux jeunes victimes de violences numériques, et à l'accompagnement des parents et des professionnels, organise aussi des ateliers de sensibilisation dans toute la France. Son programme de prévention aborde entre autres la question des jeux d'argent et veille à en rappeler l'interdiction pour les mineurs.



100 % des nouvelles offres de jeux évaluées par les matrices Serenigame⁽³⁾

75,6 % taux de conformité des campagnes de *testing* mineurs en 2022

(1) Indice canadien du jeu excessif.
(2) Outil qui permet au joueur d'évaluer le niveau de risque associé à ses pratiques de jeu.
(3) Matrices Serenigame universelle et grattage : dispositif d'évaluation des risques du jeu sur le jeu excessif mis en place par FDJ.

Pour les territoires, avec le commerce de proximité

En permettant aux commerçants partenaires de son réseau de distribution de diversifier leur offre et de moderniser leurs équipements, FDJ agit en partenaire responsable. Elle soutient ainsi un maillage de commerces de proximité vital pour les territoires, en particulier en milieu rural.

Avec près de trente mille points de vente répartis dans plus de onze mille communes françaises, l'ancrage territorial est l'une des spécificités historiques du groupe FDJ et l'un de ses principaux atouts. Conscient de l'importance de ce réseau physique de proximité pour le dynamisme économique et la cohésion sociale des territoires, le Groupe s'emploie à maintenir et à développer la vitalité de ce maillage.

Pour les commerçants de son réseau, FDJ est un partenaire économique majeur. Les commissions qu'elle leur reverse chaque année représentent souvent leur deuxième plus importante source de revenus. En choisissant de maintenir son activité dans de petits points de vente implantés en zone rurale, elle leur assure une viabilité économique. De plus, en élargissant sa distribution à de nouvelles typologies de commerces, comme les stations-service et les commerces alimentaires de proximité de petite dimension, le Groupe continue d'enrichir son réseau.

Pour répondre à l'évolution des pratiques de consommation et de jeu, FDJ a fait le choix de l'omnicanal, mêlant expérience physique en point de vente et expérience digitale. Aujourd'hui, avec l'essor des applications FDJ et de l'usage du QR code, ces outils digitaux viennent soutenir l'activité des détaillants au sein d'un réseau de distribution 100 % connecté. Les joueurs peuvent en effet préparer leurs prises de jeu sur mobile avant de les valider sur le terminal en point de vente. Ils peuvent également vérifier leurs gains en scannant le reçu de jeu disponible sur l'application.

Pour assurer aux joueurs comme à ses commerçants partenaires une expérience optimale en point de vente, le Groupe a investi, depuis 2018, plus de 250 millions d'euros dans les infrastructures technologiques. Enfin, FDJ poursuit sa stratégie de développement de l'activité Paiement & Services, avec l'ambition de devenir le premier réseau d'encaissement et de paiement de proximité en France. En 2022, après l'acquisition de L'Addition, spécialiste français des solutions de gestion, d'encaissement et de paiement à destination des cafés-hôtels-restaurants (CHR), elle a annoncé l'achat d'Aleda, acteur majeur de ces solutions dans le réseau des buralistes et distributeurs de presse.



965 millions € de commissions versés aux commerçants partenaires

22 000 emplois créés ou pérennisés dans la filière bar-tabac-presse grâce à l'activité de FDJ⁽¹⁾

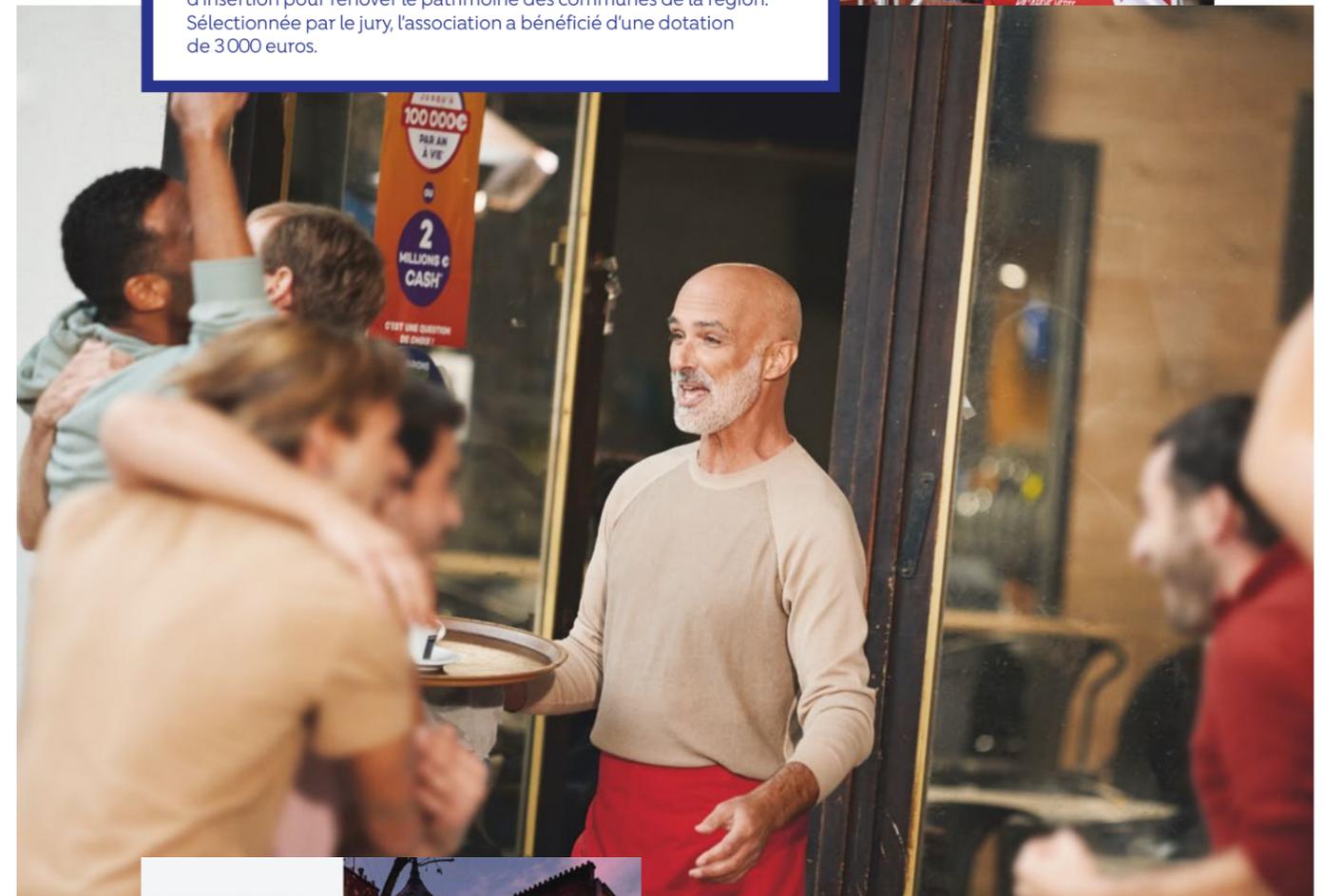
2,4 millions € reversés au fonds Rebond de soutien pour le commerce de proximité au sortir de la crise sanitaire, sur un engagement total de 15 millions € d'ici à 2024

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

Des détaillants solidaires, avec le soutien de la Fondation d'entreprise FDJ

— Dans le cadre du dispositif « Tremplin Détaillants solidaires », la Fondation d'entreprise FDJ propose depuis plusieurs années aux commerçants partenaires de son réseau de parrainer une association locale. Cent deux projets associatifs ont ainsi été soutenus en 2022. En Picardie, à Formerie, Justine Malher, gérante du point de vente Des lettres et des jeux, a proposé la candidature de l'association Chantiers en Picardie-Verte, qui organise des chantiers d'insertion pour rénover le patrimoine des communes de la région. Sélectionnée par le jury, l'association a bénéficié d'une dotation de 3 000 euros.

Membres de l'association Chantiers en Picardie-Verte



Commander des tartines confiture. Mather un match d'envergure. Payer ses factures.

C'est déjà une habitude.



Nirio, vos services de paiement du groupe FDJ

— Après le succès de l'encaissement des factures publiques, Nirio, la nouvelle marque du groupe FDJ, regroupe l'ensemble des services de paiement et propose un réseau de points de paiement physiques permettant d'effectuer les démarches du quotidien. Depuis début 2023, les clients peuvent payer leurs factures telles que le loyer, l'eau, le gaz, etc. directement dans les points de vente agréés par FDJ auprès de l'ACPR⁽²⁾. Une bonne alternative pour les 20 % de Français qui ne souhaitent pas être prélevés ou ceux réfractaires au paiement en ligne. Développée en partenariat avec la Confédération des buralistes, cette offre s'inscrit dans la stratégie de diversification engagée par le réseau.

(2) Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

Pour les actionnaires, un dialogue qui construit la confiance

Depuis son entrée en Bourse, le Groupe entretient un dialogue régulier et transparent avec ses actionnaires. Il les informe sur ses résultats, sa stratégie et ses perspectives, et il les associe à sa création de valeur.

Après les restrictions dues au contexte sanitaire, l'assemblée générale 2022 était la première du Groupe en présence de ses actionnaires depuis son introduction en Bourse. Au total, plus de mille six cents actionnaires ont suivi l'évènement, sur place ou connectés à distance; et ils ont été nombreux à poser des questions en direct pendant ce temps d'échange particulièrement riche. De façon générale, l'année a été marquée par de multiples rendez-vous physiques avec les actionnaires individuels ou institutionnels. Pour la première année, le groupe FDJ a participé au salon Investir Day, dont il était partenaire officiel. Il a aussi rencontré ses actionnaires en région lors d'une réunion F2iC (Fédération des investisseurs individuels et des clubs d'investissement) à Lille. Par ailleurs, le Club Actionnaires FDJ a encore étoffé son offre en 2022. Après les matchs de football, basket ou handball, ce sont des rencontres de rugby ainsi que des courses cyclistes qui ont aussi été proposées au tirage au sort pour ses membres. Un nouveau concept de formations a également été lancé cette année. Les trois premières éditions ont porté sur le décodage des résultats financiers, les fondamentaux de la gestion de portefeuille et la fiscalité des actions. Réservées aux membres du Club, ces émissions en ligne permettent aux actionnaires individuels de maîtriser les enjeux de l'investissement en Bourse. Enfin, s'agissant des investisseurs institutionnels, au-delà des roadshows, participations aux forums de *brokers* et échanges individuels, le Groupe a organisé, en novembre, une journée qui leur était dédiée.

Masterclass du Club Actionnaires FDJ en juin 2022



Journées investisseurs 2022

En novembre, FDJ a organisé une journée spécifique pour les investisseurs institutionnels français et internationaux. Que ce soit depuis les studios du Groupe à Boulogne-Billancourt ou connectés à distance, ces derniers ont échangé avec les dirigeants sur les ambitions stratégiques, ESG⁽¹⁾, opérationnelles et financières de FDJ.

(1) Environnement, social, gouvernance.

Près de **400 000** actionnaires individuels
7,2 milliards € capitalisation boursière au 31 décembre 2022

Dividende de **1,37 €** par action proposé à l'assemblée générale du 27 avril 2023

Taux de distribution du résultat net consolidé : **85 %**

Près de **16 000** membres au sein du Club Actionnaires FDJ

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

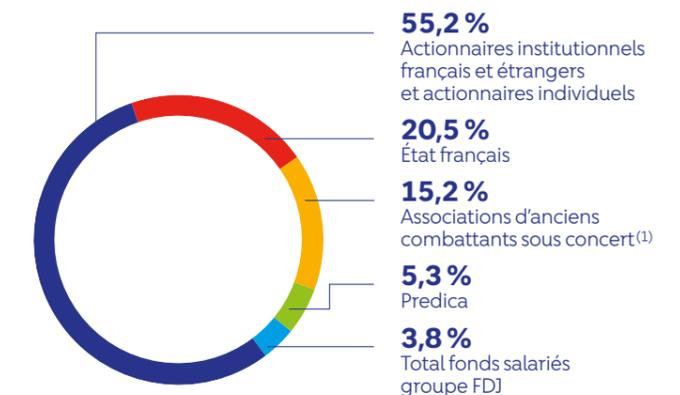


Source : cours de Bourse FDJ et SBF 120 base 100 au 20 novembre 2019.

LES SPÉCIFICITÉS DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL DE FDJ

— Avant l'introduction en Bourse du groupe FDJ en novembre 2019, l'État français était son actionnaire principal avec 72 % du capital. Aujourd'hui, l'État reste actionnaire à hauteur de 20,5 %. Viennent ensuite les associations d'anciens combattants, actionnaires historiques à l'origine de la création de La Française des Jeux, puis les salariés du Groupe – dont plus de 90 % ont choisi d'investir dans l'entreprise. Le reste du capital se répartit, à parts relativement similaires, entre les actionnaires institutionnels français, les institutionnels internationaux et les actionnaires individuels. Avec près de quatre cent mille actionnaires individuels à fin février 2022, FDJ se positionne parmi les sociétés cotées ayant le plus de particuliers à son capital.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31.12.2022



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

Pour l'égalité des chances, avec la Fondation d'entreprise FDJ

Depuis 2018, la Fondation d'entreprise FDJ a choisi de recentrer son action autour de l'égalité des chances, avec une attention particulière envers les jeunes. Elle illustre concrètement l'engagement sociétal du Groupe et donne vie au quatrième engagement de sa raison d'être : « renforcer nos actions solidaires, sociétales et environnementales ».



Dimitri Vachoux
CHEF DE PROJET COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

« DEPUIS SIX MOIS, J'ACCOMPAGNE UN JEUNE DE L'ASSOCIATION ARTICLE 1 POUR L'AIDER À TROUVER SA VOIE ET À S'ÉPANOUIR PROFESSIONNELLEMENT. UNE TRÈS BELLE EXPÉRIENCE DE PARTAGE, QUI APPORTE AUTANT AU MENTORÉ QU'AU MENTOR! »

L'année 2022 a vu l'achèvement du programme pluriannuel 2018-2022 de la Fondation et le démarrage d'un nouveau plan d'action 2023-2027. Pendant ce quinquennat, la Fondation a soutenu des projets dans l'éducation et l'insertion des publics fragiles en situation de précarité, de handicap ou d'isolement. Elle s'est attachée avec succès à favoriser l'engagement solidaire des collaborateurs du Groupe, pour le développement du mécénat de compétences au bénéfice de ses associations partenaires. Au total, un tiers des collaborateurs se sont engagés dans des actions de la Fondation depuis 2018. Quatre-vingts d'entre eux sont mentors pour plus de deux cent cinquante jeunes.

La jeunesse est au centre des préoccupations de la Fondation. En 2021, une dotation complémentaire du Groupe de 1,5 million d'euros lui a permis de mobiliser 2 millions d'euros au total pour venir en aide à près de quinze mille jeunes bénéficiaires touchés par la crise sanitaire par l'intermédiaire de quatre associations (Les Restaurants du Cœur, Article 1, Afev, Apprentis d'Auteuil).

Alors que la Fondation s'apprête à fêter ses trente ans en 2023, l'étude d'impact menée sur ce premier quinquennat a confirmé les orientations stratégiques pour la période à venir (voir encart). Pour permettre à la Fondation de poursuivre ses actions, sa dotation a été portée à 25 millions d'euros sur cinq ans, destinés à financer ses programmes autour de l'éducation et de l'inclusion, et de la jeunesse qui reste une préoccupation majeure.

Un impact positif

— Afin d'évaluer l'impact de la Fondation et de la doter d'indicateurs pour piloter ses futures actions, une étude de mesure d'impact social a été menée avec un cabinet spécialisé. Vingt-deux entretiens ont été réalisés avec des associations, dont 97 % se disent très satisfaites de leur accompagnement. Concrètement, le soutien de la Fondation leur a permis de changer d'échelle, de monter en compétences et de gagner en visibilité. Différentes parties prenantes de la Fondation ont été réunies lors d'un atelier de travail collaboratif pour définir des indicateurs concrets, parmi lesquels la création de valeur sociale pour chaque euro dépensé dans le soutien aux associations, et mesurer cet impact dans le temps.

300 000 bénéficiaires depuis 2018

400 associations soutenues

♦ Création de **3,4 €** de valeur sociale pour **1 €** de soutien aux associations

Une dotation de **25 millions €** pour 2023-2027



Cecile Uttrup Ludwig
MEMBRE DE L'ÉQUIPE FDJ-SUEZ

« L'AMBIANCE LORS DE CE TOUR DE FRANCE M'A FAIT RÊVER. IL Y AVAIT TELLEMENT DE MONDE SUR LES BORDS DE ROUTE. MERCI À TOUS CEUX QUI S'INVESTISSENT POUR PLUS DE PARITÉ AU SEIN DE NOTRE SPORT! »

Pour le sport français, un partenaire engagé

Engagée aux côtés du sport français, amateur et de haut niveau, FDJ en accompagne les mutations sociétales, en particulier autour des enjeux de mixité et de promotion du sport féminin.

FDJ est un sponsor historique du sport français. Cela se traduit non seulement par des partenariats avec de nombreux clubs et fédérations, mais aussi par un collectif d'athlètes de haut niveau, la « FDJ Sport Factory », qui les accompagne dans la préparation de leurs grandes échéances sportives et l'anticipation de leur fin de carrière.

Fidèle à ses valeurs, FDJ promeut la mixité dans le sport et noue des partenariats avec des associations, des fédérations et des médias engagés en faveur du sport féminin et de l'égalité femmes-hommes.

Soutien depuis 2017 de l'équipe cycliste féminine FDJ-Suez, le Groupe est devenu partenaire majeur du « Tour de France Femmes avec Zwift » pour trois éditions, dont la première a eu lieu en 2022. Pour permettre à des cyclistes françaises de se confronter à la concurrence internationale, FDJ a créé en 2022 avec la Fédération française de cyclisme un circuit de compétitions « Coupe de France Elite FDJ ».

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 représentent une formidable opportunité d'accélérer le développement du sport féminin. En tant que partenaire officiel, FDJ partage avec les autres parties prenantes l'objectif d'accroître la pratique sportive pour toutes, la présence de sportives dans les médias et de femmes à des postes à responsabilités au sein du mouvement sportif. Le Groupe a lancé, en 2022, avec le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la troisième vague de son baromètre qui mesure la pratique sportive féminine en France. Enfin, il a annoncé avec Paris 2024 le renforcement de l'appel à projets « Impact 2024 » avec la création d'une catégorie spécifique au développement de la pratique sportive féminine, qui permettra d'accompagner quatre cent mille femmes à horizon 2024.

♦ Plus de **6 milliards €** de contribution au budget de l'Agence nationale du sport (ANS) en quarante ans

♦ Plus de **600 000 €** reversés à des clubs et fédérations sportives via des appels à projets en 2022

52 athlètes dans la FDJ Sport Factory et sa pépinière



Le sport en libre accès

Partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et acteur de premier plan du financement du sport amateur en France, FDJ est à l'initiative, aux côtés de l'Agence nationale du sport et de Paris 2024, de l'opération « Gagner du terrain ». Objectif : inciter à la pratique sportive et élargir la cible des pratiquants par l'installation d'équipements en libre accès dans des communes réparties sur l'ensemble du territoire. Fin 2022, quatre communes en avaient déjà bénéficié et une cinquantaine d'autres, en zones urbaines et rurales, seront équipées d'ici à 2024.



Pour le patrimoine, avec les Français

Entreprise populaire, enracinée dans les territoires, FDJ se mobilise, avec le soutien de sa Fondation d'entreprise, au service de la préservation du patrimoine en France.

Le patrimoine est une source de fierté pour les Français et l'une des raisons du rayonnement international de la France. Pour FDJ, s'engager en faveur de cette cause permet de nourrir la cohésion sociale, de soutenir la transmission de la mémoire, de favoriser l'activité économique et les métiers d'art et du patrimoine, et de dynamiser durablement l'attractivité touristique des territoires. Depuis 2018, le Groupe propose une offre de jeux dédiée à la Mission Patrimoine pour la sauvegarde du patrimoine en péril, incarnée par Stéphane Bern, déployée par la Fondation du patrimoine et soutenue par le ministère de la Culture. FDJ a collecté plus de 125 millions d'euros en cinq ans, dont plus de 26 millions d'euros en 2022, soit le montant du prélèvement sur les mises des jeux Mission Patrimoine revenant normalement à l'État. Parmi les sept cent quarante-cinq projets sélectionnés depuis 2018 par la Mission Patrimoine, quatre cent cinquante sites ont d'ores et déjà été restaurés ou sont en cours de restauration. Par ailleurs, mécène de la Fondation du patrimoine jusqu'en 2024, FDJ soutient chaque année un projet spécifique à hauteur de 500000 euros. La Fondation d'entreprise FDJ apporte, quant à elle, une dotation annuelle de 200000 euros en faveur des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle mis en œuvre sur les chantiers de restauration des sites sélectionnés.

Plus de **125 millions €** collectés depuis 2018

450 sites restaurés ou en cours de restauration

Coup de jeune à la YMCA

À l'occasion des Journées européennes du patrimoine 2022, le groupe FDJ et sa Fondation d'entreprise se sont associés à la Fondation du patrimoine pour remettre un chèque de 1,26 million d'euros à la YMCA, afin de soutenir la restauration de son site historique à Paris. Situé dans le IX^e arrondissement, ce site, qui accueille le plus vieux terrain de basket au monde, comprend également un foyer pour les jeunes étudiants ou travailleurs et abrite des activités culturelles et sportives. La rénovation va lui permettre de retrouver sa dimension sociale originelle au service des habitants, en particulier des jeunes.



Pour l'environnement, un impact réduit

Pour réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, FDJ agit sur deux priorités : la réduction de son empreinte carbone et la préservation de la biodiversité.

Dès 2019, le Groupe s'était fixé des objectifs, validés par l'initiative *Science Based Targets* (SBT)⁽¹⁾, en vue de réduire ses émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025 de 20 % sur les scopes 1 et 2⁽²⁾ et de 15 % sur le scope 3⁽³⁾; de couvrir 100 % de la consommation d'électricité des sites par des certificats de garantie d'origine renouvelable; et d'engager ses fournisseurs dans la démarche SBT. Ces objectifs sont d'ores et déjà atteints. Afin de contribuer au plan national de réduction de la consommation d'énergie, FDJ a souhaité accélérer ses actions en matière de sobriété énergétique avec un plan qui lui permet d'agir sur la réduction des consommations d'énergie liées aux bâtiments, au numérique et aux déplacements. Parallèlement, FDJ finance des projets de compensation carbone certifiés *Verified Carbon Standard* – en Inde et au Brésil – à hauteur de l'ensemble de ses émissions résiduelles. En 2022, un travail a été engagé pour revoir à la hausse les ambitions de réduction carbone du Groupe avec la volonté de réduire de moitié ses émissions globales en intensité sur le scope 3 à un horizon 2030. Le dossier d'actualisation de cet objectif est en cours de validation avec SBT.

Lutter contre les déchets abandonnés

En 2022, FDJ est devenue partenaire de Gestes Propres, association pionnière dans la lutte contre les déchets abandonnés. Le Groupe a relayé dans les vingt-trois mille points de vente de son réseau équipés d'écrans digitaux la campagne « Petits déchets », qui vise à sensibiliser le grand public et les clients de FDJ sur la nécessité de jeter les petits déchets – en particulier les jeux à gratter usagés – à la poubelle. Le Groupe poursuit sa contribution au geste de tri et attire l'attention de ses clients sur les petits déchets du quotidien, tels que les *chewing-gums* et les capsules de bouteille en verre, sans oublier les tickets à gratter mis en avant dans la campagne.

Le papier, issu du bois, est une ressource prioritaire pour la fabrication des supports de jeux. Depuis 2012, 100 % des supports du Groupe sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®. En 2022, FDJ a mené une étude avec FSC France pour mesurer les impacts du bois certifié FSC® sur la biodiversité des forêts exploitées pour la fabrication des tickets de grattage. Celle-ci a démontré que le bois certifié FSC® entraîne un solde plus important de biodiversité par unité de surface exploitée que le bois non certifié, validant ainsi le choix d'approvisionnement du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe finance depuis 2019 des projets de préservation et de restauration de la biodiversité forestière, développés avec FSC France et Sylvamo Forêt Services. Aujourd'hui, ce sont six projets soutenus au total dans plusieurs régions de France. L'ensemble de ces actions fait de FDJ l'une des loteries pionnières en Europe et dans le monde en termes de protection des écosystèmes forestiers.

Plus de **100 hectares** de forêts protégées depuis 2019 en France

59 % de réduction des émissions de gaz effet de serre sur les scopes 1 et 2 et **-45 %** sur le scope 3 (hors achats) en 2021 par rapport à 2017



(1) Initiative internationale qui promeut la fixation d'objectifs de réduction des gaz à effet de serre afin de limiter la hausse de la température moyenne mondiale à 2 °C à l'horizon 2100.
(2) Diminution des émissions liées aux consommations énergétiques du Groupe : électricité, gaz, fioul, climatisation, carburant de la flotte automobile.
(3) Diminution des émissions liées aux déplacements professionnels (hors flotte entreprise) et domicile-travail des collaborateurs ainsi que l'énergie amont (transport de l'énergie).

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

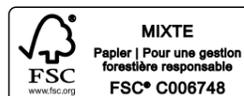
Crédits photographiques : Mat Beaudet
(pages 1, 6-7, 8-9, 18-19, 20-21, 36-37,
38-39) – Médiathèque FDJ : Ferrante
Ferranti, Julien Soulier, Wladimir Simitch,
Vincent Kriéger – Getty Images – Nirio

- Édité par la direction Communication
& Mécénat Groupe, mars 2023
- Rédaction : Françoise Moinet
- Conception et réalisation :
HAVAS PARIS

La Française des Jeux

Siège social

3-7, quai du Point-du-Jour
92100 Boulogne-Billancourt
Société anonyme au capital
de 76 400 000 euros
315 065 292 RCS Nanterre





POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2022,
disponible sur le site Internet de FDJ, rubrique « Finance » :
www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html



POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DU GROUPE

Consultez le site institutionnel de FDJ :
www.groupefdj.com



FACEBOOK
facebook.com/FDJ



INSTAGRAM
[instagram.com/
fdj_officiel](https://instagram.com/fdj_officiel)



TWITTER
twitter.com/FDJ



LINKEDIN
[linkedin.com/company/
la-francaise-des-jeux](https://linkedin.com/company/la-francaise-des-jeux)



YOUTUBE
[youtube.com/
user/FDJofficiel](https://youtube.com/user/FDJofficiel)

LA FRANÇAISE DES JEUX

Siège social
3-7, quai du Point-du-Jour
92100 Boulogne-Billancourt
www.groupefdj.com

