

◆ Document d'Enregistrement Universel ◆

2021

incluant le Rapport Financier Annuel



Sommaire

Qui sommes-nous ?

Messsage de Stéphane Pallez	2
Notre histoire	4
Notre raison d'être	5
Nos activités	6
Notre gouvernance	8

FDJ en 2021

Chiffres clés	10
Faits marquants 2021	12
Panorama boursier	15

Perspectives 2025

Notre ambition de croissance durable et rentable	16
Modèle d'affaires	18

1 Présentation du Groupe et stratégie

1.1 Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard	22
1.2 Atouts et stratégie du Groupe	28
1.3 Les principales activités du Groupe	33
1.4 Organisation opérationnelle	45
1.5 Marques, brevets et licences	51
1.6 Environnement réglementaire	52

2 Gouvernance et rémunérations

2.1 Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du conseil et de la direction générale	64
2.2 Rémunération des mandataires sociaux	102

3 Facteurs de risques

3.1 Présentation des facteurs de risques	138
3.2 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	153
3.3 Assurances du Groupe	159

4 Responsabilité sociétale de l'entreprise

4.1 Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	162
4.2 Performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe	168
4.3 Jeu responsable	171
4.4 Intégrité	178
4.5 Ressources humaines	188
4.6 Solidarité	198
4.7 Territoires	202
4.8 Environnement	205
4.9 Première application de la Taxonomie verte : approche méthodologique et indicateurs de performance	211
4.10 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	213
4.11 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe	217

5 Examen de la situation financière

5.1 Faits marquants 2021	222
5.2 Analyse des résultats consolidés du Groupe	224
5.3 Événements postérieurs à l'exercice	237
5.4 Perspectives d'avenir	238
5.5 Investissements	239
5.6 Analyse des résultats de la Société (comptes sociaux)	240
5.7 Activités en matière de R&D	244
5.8 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société	244
5.9 Conventions réglementées et opérations avec les parties liées	246
5.10 Politique de distribution de dividendes	247
5.11 Risques de crédit, de liquidité et de trésorerie et politique de couverture	247

6 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

6.1 Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021	250
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	300
6.3 Comptes annuels au titre de l'exercice 2021	304
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	336
6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	340

7 Informations concernant la Société, son capital et son actionariat

7.1 Informations juridiques concernant la Société	346
7.2 Actionariat et capital social	351
7.3 Procédures judiciaires et arbitrage	364
7.4 FDJ en Bourse	367

8 Informations complémentaires

8.1 Personnes responsables	372
8.2 Contrôleurs légaux des comptes	373
8.3 Glossaire	374
8.4 Documents accessibles au public	376
8.5 Tables de concordance	376

Document d'Enregistrement Universel

2021



Le présent Document d'Enregistrement Universel contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel.

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 18 mars 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Des exemplaires du présent Document d'Enregistrement Universel sont disponibles sans frais au siège social de La Française des Jeux, 3-7 quai du Point du Jour - 92100 Boulogne Billancourt - France.

Il peut également être consulté sur les sites Internet de La Française des Jeux (www.groupefdj.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

« Le Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel qui a été établie en xHTML et déposée le 18 mars 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers ; cette version est également disponible sur le site Internet du groupe FDJ ».



Message de Stéphane Pallez

Présidente directrice générale

◆ **En 2021, le groupe FDJ a renoué avec sa trajectoire de croissance d'avant crise sanitaire pour l'ensemble de ses activités.**◆



Quel bilan peut-on faire de l'année 2021 ?

En 2021, le groupe FDJ a renoué avec sa trajectoire de croissance d'avant crise sanitaire pour l'ensemble de ses activités.

Le Groupe a été réactif dans un environnement encore affecté par la crise sanitaire, surtout au premier semestre, et a su s'adapter. Nos collaborateurs, notre réseau de distribution et l'ensemble de nos partenaires se sont fortement mobilisés pour continuer à animer l'activité. Les résultats sont visibles, nous permettant ainsi d'effacer l'impact de la crise et d'en sortir renforcés.

FDJ a ainsi enregistré une très bonne performance, avec la progression de l'ensemble de ses indicateurs financiers, tant en termes d'activité que de marge, par rapport à 2020 bien sûr mais aussi et surtout par rapport à 2019.

Quels sont les faits marquants de l'année ?

L'année 2021 a été une année d'accélération de notre transformation stratégique sur l'ensemble de nos activités.

Le succès du digital s'est confirmé cette année, avec une croissance de 40 % des mises en ligne, qui représentent à présent plus de 11 % des mises totales. Nous sommes maintenant sur une trajectoire dynamique qui va se normaliser et qui est le fruit de nos investissements continus. Cette dynamique concerne tout d'abord la loterie, qui a bénéficié de cycles longs Loto et Euromillions avec des cagnottes record, favorisées aussi par les profondes évolutions que nous avons opérées du fonctionnement de ces jeux. Du côté des paris sportifs, nous avons continué à investir dans notre offre pour participer à la dynamique de cette activité et c'est évidemment l'UEFA Euro 2020 de football qui a été l'événement majeur de l'année.

◆ **FDJ est à la fois un groupe aux performances économiques solides et un groupe très engagé** ◆

La réussite de notre stratégie d'omnicanalité dans la loterie s'illustre par le retour de la croissance dans nos points de vente (+ 5 % par rapport à 2019 et +16 % par rapport à 2020). Nous continuons à investir dans notre réseau et l'avons accompagné tout au long de la crise sanitaire; nous sommes fiers de voir qu'il compte plus de 30 000 points de vente fin 2021, au même niveau qu'avant la crise.

Nos activités de B2B à l'international ont également franchi un cap cette année, avec le gain de nouveaux contrats mais surtout le déploiement réussi d'un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs en point de vente et en ligne en Amérique du Nord, dans les provinces canadiennes de l'Ontario et de l'Alberta.

Enfin, dans nos nouvelles activités de paiement et services, nous avons atteint deux millions de transactions effectuées dans le cadre du service de paiement en point de vente des factures des trésoreries publiques (impôts, amendes, factures de services publics, etc.), qui est maintenant disponible chez plus de 12 000 de nos détaillants.

Comment conjuguez-vous performance financière et extra-financière ?

Cette conjugaison est inscrite dans la raison d'être de FDJ, adoptée lors de l'assemblée générale du 16 juin 2020 et inscrite dans ses statuts: « Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence ».

Ce triptyque démontre l'intégration de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dans la stratégie du Groupe. FDJ est à la fois un groupe aux performances économiques solides et un groupe très engagé. Ce modèle économique de redistribution, inscrit dans les origines de l'entreprise il y a plus de 85 ans, a été conçu pour contribuer notamment à de grandes causes. Aujourd'hui, les engagements de FDJ en matière de RSE sont régulièrement évalués et reconnus.

Ce modèle s'est déployé en 2021 au bénéfice de nombreuses parties prenantes. Nous avons ainsi

poursuivi notre soutien à des publics vulnérables particulièrement touchés par la crise sanitaire. Nous avons soutenu nos partenaires commerçants que nous allons continuer à accompagner au sortir de la crise via notre contribution au fonds Rebond. La Fondation d'entreprise FDJ a été renouvelée avec un budget augmenté, à hauteur de 25 millions d'euros, pour la période 2023-2027. Ces actions sont autant de témoignages concrets de l'engagement du Groupe d'inscrire dans la durée sa contribution à la société.

Quelle vision portez-vous sur le Groupe à moyen-terme ?

Les performances récentes du groupe FDJ confortent la pertinence de sa stratégie et nous sommes très confiants dans notre capacité à poursuivre une croissance durable au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes. Nous avons réévalué à la hausse les objectifs 2025 qui dataient de notre introduction en Bourse, à l'automne 2019.

Pour atteindre ces objectifs, je soulignerais l'importance de trois chantiers:

- continuer à développer la loterie en ligne, dans le cadre de notre approche omnicanale, afin d'offrir à nos clients une expérience de jeu de plus en plus moderne, complète et fluide qu'ils jouent en point de vente ou en ligne;
- poursuivre nos investissements dans notre offre de jeux dans les différents canaux de distribution en continuant à renforcer nos politiques de jeu responsable, en particulier sur la lutte contre le jeu des mineurs;
- accélérer la diversification de nos activités, pour rendre notre modèle d'affaires encore plus durable grâce à de nouvelles sources de croissance. Nos deux principaux axes sont:
 - les paiements et services en France, avec de nouveaux types de prestations offertes dès cette année,
 - le B2B à l'International. Nos succès récents en Amérique du Nord nous confortent dans notre capacité à devenir, au-delà de la France, un acteur de référence à l'international.

Notre histoire

1933

LA LOTERIE NATIONALE FRANÇAISE EST CRÉÉE SUR AUTORISATION DE L'ÉTAT

(loi du 31 mai 1933 et décret du 22 juillet 1933).

Les bénéfices ont servi à aider la réintégration sociale des anciens combattants blessés de la Première Guerre mondiale.

1976

LANCEMENT DU LOTO®

1978

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ DE LA LOTERIE NATIONALE ET DU LOTO® NATIONAL

(SLNLN), société anonyme d'économie mixte.

1983

LANCEMENT DE TAC O TAC

1985

LANCEMENT DU LOTO® SPORTIF

1989

LA SLNLN DEVIENT FRANCE LOTO®

Apparition des premiers tickets à gratter.

1991

FRANCE LOTO® DEVIENT LA FRANÇAISE DES JEUX



2021

CAGNOTTES RECORDS POUR EUROMILLIONS (220 M€) ET POUR LOTO (30 M€)

FDJ, une entreprise performante et utile à tous depuis 1933

2004

LANCEMENT D'EUROMILLIONS



2010

OUVERTURE À LA CONCURRENCE DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD EN LIGNE : paris sportifs, hippiques et poker.

2020

ADOPTION DE LA RAISON D'ÊTRE DANS LES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

2019

PRIVATISATION DE FDJ PAR VOIE D'INTRODUCTION EN BOURSE

2018

LANCEMENT DES JEUX « MISSION PATRIMOINE »

2017

ENTRÉE DANS LE E-SPORT

2016



40 ANS LOTO®

2014



LA FRANÇAISE DES JEUX DEVIENT FDJ

2012



LANCEMENT DE LA MARQUE OMBRELLE ILLIKO
qui rassemble tous les jeux de grattage.

Notre raison d'être

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

Le Groupe a adopté sa raison d'être lors de l'assemblée générale du 18 juin 2020 et l'a inscrite en préambule des statuts de FDJ.

Le groupe FDJ propose, à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable.

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritiers de la Loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale,

nous perpétons nos actions sociétales et solidaires, et notre participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires.

Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.

NOS 6 ENGAGEMENTS

1.

Offre

Développer une offre de jeux divertissante, intègre et responsable.

2.

Clients

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

3.

Jeu responsable

Limiter le jeu excessif et faire obstacle au jeu des mineurs.

4.

Sociétal

Renforcer nos actions solidaires, sociétales et environnementales.

5.

Réseau

Favoriser le maintien du commerce de proximité sur tous les territoires.

6.

International

Promouvoir notre modèle de jeu responsable à l'international.

LE COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

COMPOSÉ DE 13 MEMBRES, CE COMITÉ A POUR MISSIONS :

- ◆ d'assurer le suivi de la mise en œuvre des six engagements de la raison d'être ;
- ◆ de permettre un dialogue à haut niveau entre la direction générale du Groupe et ses parties prenantes sur les principaux enjeux de son activité.

13

membres

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

Nos activités

Les deux activités socles de FDJ sont la loterie et les paris sportifs. Parallèlement, l'investissement dans des activités de diversification, à fort potentiel, contribue à la croissance future et donc à la résilience du Groupe.

LOTÉRIE



1 728 M€
de CA
soit 76,6 % du CA Groupe

14,7 Mds€
de mises

35,9 % du CA
taux de marge
contributive

Droits exclusifs en points de vente et en ligne.

L'offre de jeux est disponible dans les points de vente et en ligne (à l'exception d'Amigo, disponible uniquement en points de vente, et des exclus web, disponibles uniquement en ligne).

L'offre de loterie comprend :

- ♦ des jeux de tirage qui proposent des cagnottes élevées ;
- ♦ des jeux instantanés regroupés sous la marque ombrelle Illiko® ;

En moyenne, un nouveau jeu lancé ou relancé chaque mois en point de vente.

♦ Jeux de tirage



♦ Jeux instantanés



PARIS SPORTIFS



464 M€
de CA
soit 20,6 % du CA Groupe

4,2 Mds€
de mises

26,1 % du CA
taux de marge
contributive

FDJ est opérateur de paris sportifs depuis 1985.

Droits exclusifs pour les paris sportifs en points de vente.

Concurrence pour les paris sportifs en ligne.

L'offre Parions Sport En Ligne se distingue de l'offre Parions Sport Point de Vente par la diversité des paris proposés et l'expérience de jeu qu'elle procure.



ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION



L'investissement dans des activités de diversification pour renforcer la résilience du modèle d'affaires du Groupe.



International

L'offre est portée par la filiale FDJ Gaming Solutions

Le Groupe propose différentes solutions B2B aux opérateurs selon les segments sur lesquels ils interviennent :

- **les paris sportifs** : offre globale de services qui couvre toute la chaîne de valeur et l'ensemble des besoins pour opérer du pari sportif en ligne et en points de vente (plateforme, opération de la technologie, service de trading, gestion de l'offre de paris et gestion du risque) ;
- **la loterie** : le Groupe se positionne notamment sur le marché de la distribution des jeux digitaux, en Europe et aux États-Unis, en capitalisant sur le succès de l'alliance LEIA (Lottery Entertainment Innovation Alliance – société en partenariat créée avec les loteries nordiques).



Païement & Services

FDJ développe des services d'encaissement pour le compte de tiers grâce à son savoir-faire en matière de gestion du réseau de distribution et des flux financiers associés. Ces services permettent aux clients des entreprises ou institutions partenaires de FDJ de se rendre dans les points de vente pour effectuer le paiement de factures, impôts ou amendes, ou encore le paiement d'un panier d'achat d'un site d'e-commerce via une solution simple et sécurisée. FDJ, associée à la Confédération des buralistes, a remporté un premier contrat dans le cadre d'un appel d'offres de la Direction générale des finances publiques pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques.

12 400

points de vente proposent le service d'encaissement de FDJ

2 millions

d'opérations réalisées depuis le lancement de l'offre pour un montant total de **186 M€**

Divertissement

Sur ce marché, FDJ souhaite privilégier les segments émergents ainsi que les niches à fort potentiel. Le Groupe a ainsi identifié trois segments du divertissement sur lesquels il est légitime de par ses actifs, son savoir-faire, et ses domaines d'expertise : l'eSport et les jeux et médias numériques.

NCOVR



Notre gouvernance

Des instances complémentaires pour définir, orienter et exécuter la stratégie du Groupe.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION*



15

membres

50 %

Indépendance**

50 %

Taux de féminisation**

92 %

Assiduité

59 ans

Âge moyen

1/ Madame Stéphane Pallez – Présidente directrice générale

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

2/ Pierre Pringuet – Administrateur indépendant, administrateur référent ■ ▲ ★

3/ Fabienne Dulac – Administratrice indépendante ● ★ ◆

4/ Xavier Girre – Administrateur indépendant ■ ★

5/ Françoise Gri – Administratrice indépendante ▲

6/ Corinne Lejbowicz – Administratrice indépendante ■

Predica – Administrateur indépendant représenté depuis le 1^{er} mars 2022 par Florence Barjou ■

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT ACTIONNAIRE

7/ Charles Sarrazin ■ ● ▲

ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'AG SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT

8/ Ghislaine Doukhan ■

9/ Didier Trutt ●

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES ANCIENS COMBATTANTS

10/ Fédération Nationale André Maginot (FNAM) – Représentée par Jacques Sonnet à compter du 22 octobre 2021

11/ L'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) – Association loi 1901, représentée par Olivier Roussel ●

ADMINISTRATEURS

Représentant les salariés

12/ Agnès Lyon-Caen ■ ▲

13/ Philippe Pirani ●

Représentant les salariés actionnaires

14/ David Chianese ■

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

15/ Pascal Chevremont – Contrôleur général économique et financier

16/ Sébastien Devillepoix*** – Représentant du Comité social et économique

17/ Alexandre Grosse – Commissaire du gouvernement remplacé par Philippe Sauvage depuis le 16 février 2022

■ Comité d'Audit et des risques / ▲ Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations / ● Comité Responsabilité sociale d'entreprise et Jeu responsable (RSE & JR) / ★ Président de comité / ◆ Invitée permanente du CGNR.

* Composition au 31 décembre 2021.

** Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

*** En remplacement de Karim Dahdouh pendant la durée de son empêchement.

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL



LES COMITÉS DU CONSEIL

Comité d'Audit et des risques	Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations	Comité Responsabilité sociétale d'entreprise et Jeu responsable
◆ Nombre de membres ◆		
8	4	4
◆ Taux d'indépendance* ◆		
67 %	67 %	33 %
◆ Taux d'assiduité ◆		
95 %	100 %	100 %
◆ Nombre de réunions ◆		
8	3	5

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

LE COMITÉ DE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ*



- 1/ Stéphane Pallez**
Présidente directrice générale
- 2/ Charles Lantieri**
Directeur général délégué
- 3/ Patrick Buffard**
Directeur général adjoint
Commercial, BU Sport, Médias,
Production TV et Événementiel
- 4/ Pascal Chaffard**
Directeur général adjoint Finances,
Performance & Stratégie
- 5/ Xavier Étienne**
Directeur général adjoint Technologie
& International
- 6/ Cécile Lagé**
Directrice générale adjointe, BU Loterie,
Direction Clients
- 7/ Raphaël Botbol**
Directeur Stratégie, Innovation
et Nouvelles activités
- 8/ Raphaële Rabatel**
Directrice Communication & RSE

Jonathan Gindt, directeur de cabinet
de la Présidente directrice générale
assure le secrétariat du CPA.

* Composition à la Date du
Document d'Enregistrement Universel.

Chiffres clés

Indicateurs financiers

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)

2021 (+ 10,1 % vs 2019)

2 256

+ 17,5 %

2020

1 920

MISES

(en millions d'euros)

2021 (+ 10,8 % vs 2019)

18 976

+ 18,9 %

2020

15 959

EBITDA

(en millions d'euros)

2021 (+ 23,6 % vs 2019)

522

+ 22,3 %

2020

427

Taux de marge
EBITDA

23,1 %

22,2 %

TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH

2021

95 %

2020

91 %

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

RÉSULTAT NET

(en millions d'euros)

2021

294

+ 37,6 %

2020

214

EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

2021

916

+ 58,8 %

2020

577

DIVIDENDE PAR ACTION

(en euros)

2021

1,24*

+ 37,8 %

2020

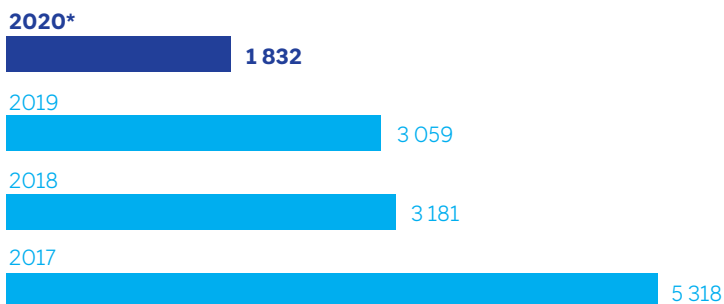
0,90

* Proposé à l'assemblée générale du 26 avril 2022.

Indicateurs extra-financiers

ÉMISSIONS CARBONE – SCOPES 1 ET 2

(en tonnes équivalent CO₂)⁽¹⁾



(1) À la Date du Document d'Enregistrement Universel, les données 2021 ne sont pas disponibles.

* La mesure des émissions pour l'année 2020 n'est pas représentative compte tenu de la crise sanitaire.

NOTATION MOODY'S ESG

2021

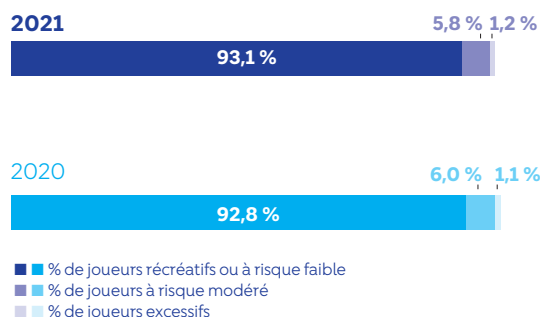
Parmi les 3 meilleurs du secteur* **A1+**

2020

Parmi les 3 meilleurs du secteur* **A1+**

* Le secteur est composé de 133 entreprises de 11 sous-secteurs principaux : hôtels, casinos, resorts, opérateurs de publicités, traiteurs et restaurants, sociétés de croisière, jeux d'argent en ligne, jeux d'argent en points de vente, loisirs, gestion d'événements et salles de sport.

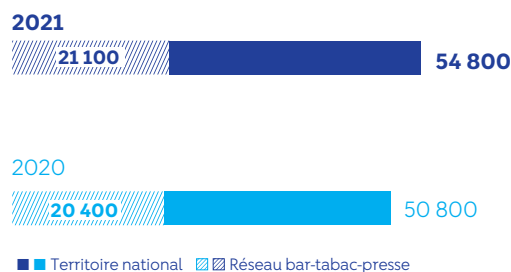
INDICE CANADIEN SUR LE JEU EXCESSIF (ICJE)



■ % 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 (joueurs récréatifs, joueurs à risque faible, joueurs à risque, joueurs pathologiques). L'objectif est de pouvoir suivre l'évolution dans le temps du profil de risque du bassin de joueurs et de pouvoir comparer les résultats avec ceux des études de prévalence réalisées par l'Observatoire des jeux (ODJ).

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



■ Territoire national ■ Réseau bar-tabac-press

Données issues de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le cabinet BDO-Bipe.

TAUX D'EMPLOI HANDICAP

5,21 %
4,95 % en 2020

BUDGET FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

2018-2022
19,5 M€

2023-2027
25 M€

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

Faits marquants 2021

DES CAGNOTTES RECORDS POUR LOTO ET EUROMILLIONS

Loto

30 M€

remportés
le 4 décembre 2021 sur Internet,
record de gain depuis sa création
il y a 45 ans.



Euromillions

220 M€

Cette cagnotte record a été
remportée sur Internet le 15 octobre
par une Française.



UNE OFFRE DE JEUX DE GRATTAGE ENRICHIE

La Grosse Roue

Une émission dédiée

lancé le 6 avril 2021.

Ce jeu marque le retour d'un élément emblématique au sein de la gamme Illiko : tourner une roue pour déterminer le montant de son gain. Le joueur qui découvre 3 symboles étoile sur son ticket vient vivre une expérience unique dans les locaux de FDJ, pour tourner la Grosse Roue qui déterminera le montant de son gain.



À Prendre ou À Laisser

3^e jeu phygital

lancé le 2 novembre.

Plus qu'un simple ticket à gratter,
ce jeu permet de tenter de multiplier
ses gains grâce à une étape digitale.



UN CALENDRIER SPORTIF SOUTENU

UEFA Euro 2020
de football

du 11 juin au 11 juillet.

L'UEFA Euro 2020 a généré 260 M€ de paris pour FDJ, avec des mises moyennes par match de 5 M€. Pendant cette compétition emblématique et à forte visibilité, FDJ a également mis en œuvre un plan d'actions spécifique lors de l'Euro afin de réaffirmer ses engagements en matière de prévention du jeu des mineurs (campagne TV rappelant l'interdiction du pari sportif pour les mineurs) et de prévention du jeu excessif via un dispositif préventif renforcé en ligne et dans les points de vente à l'attention des joueurs et des détaillants.



SUPPLY CHAIN

2^{de} chaîne mécanisée
de préparation
des commandes de jeux
pour les détaillants



inaugurée le 15 novembre.

Le démarrage de cette seconde ligne mécanisée, représentant un investissement de 9 M€, répond à deux objectifs :

- l'augmentation des capacités liée au développement de l'activité FDJ ;
- la sécurisation du plan de continuité de l'activité avec deux entrepôts opérationnels (en janvier 2016, une première chaîne mécanisée avait été mise en service).

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Des premiers succès en Amérique du Nord

FDJ Gaming Solutions, filiale à 100 % de FDJ, étend son offre de solutions B2B pour la première fois en Amérique du Nord en fournissant un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs aux loteries des provinces de l'Ontario et de l'Alberta. Le Groupe est par ailleurs présent dans plus de 20 pays et compte plus de 75 clients.



SOUTIEN

Soutien au patrimoine français avec Mission Patrimoine

Depuis leur lancement en 2018, les jeux Mission Patrimoine ont permis de collecter plus de 100 M€ pour la sauvegarde du patrimoine français et 627 sites sont bénéficiaires de l'opération. La 4^{ème} édition a permis de collecter près de 28 M€ en 2021, ce qui constitue un record.

PAIEMENT & SERVICES

Une activité en croissance auprès des commerçants partenaires

Cette activité lancée, en partenariat avec la Confédération des buralistes et pour le compte de la DGFIP (Direction générale des finances publiques), offre la possibilité aux Français de payer leurs factures du quotidien dans le réseau des buralistes FDJ.

À fin 2021, un buraliste sur deux offre ce service de paiement de proximité qui constitue une opportunité de trafic et de revenus additionnels.



SOCIÉTAL

Des engagements sociétaux renforcés en réponse aux conséquences de la crise sanitaire

Les commerçants partenaires

Déploiement du fonds Rebond de soutien aux commerces de proximité avec une contribution de près de 15 M€ de la part de FDJ.

Le fonds a pour objectif de pérenniser, notamment via des prêts participatifs, des commerces de proximité, fragilisés par la crise sanitaire.

La Fondation d'entreprise FDJ

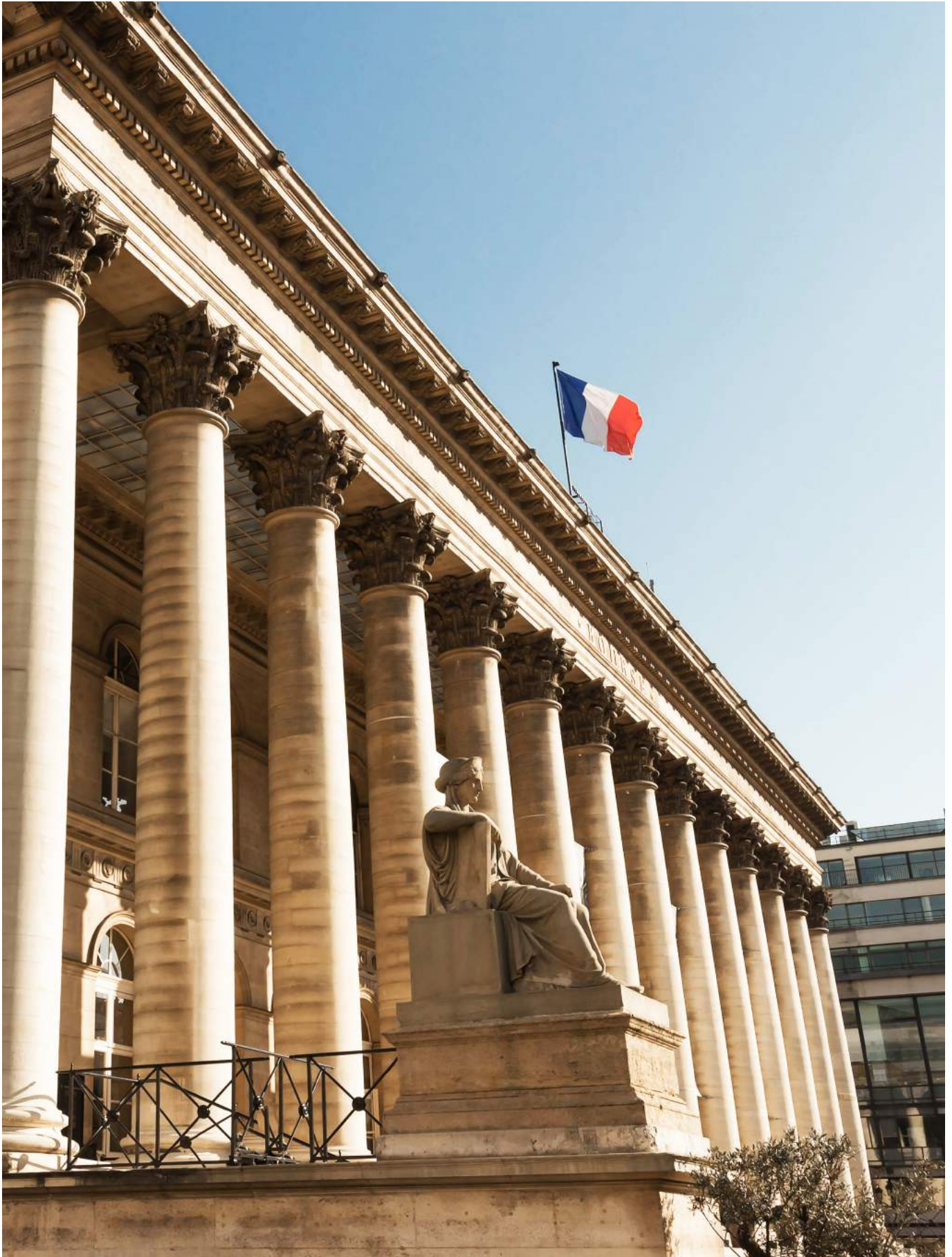
Renouvellement, par son fondateur, de la Fondation d'entreprise FDJ et dotation d'un budget de 25 M€ pour la période 2023-2027.

Depuis le début de la crise sanitaire, le groupe FDJ a donné plus de 5 M€ à des associations, pour soutenir les populations fragilisées par la crise, dont 2 M€ en soutien à 15 000 jeunes en difficulté.

FINANCES

Remise par l'État, en mai 2021, des actions gratuites promises aux actionnaires particuliers ayant conservé leurs titres depuis l'introduction en Bourse

Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, dans son arrêté du 6 novembre 2019, s'était engagé à remettre une action complémentaire pour chaque tranche de dix actions acquises par un actionnaire particulier lors de l'introduction en Bourse de La Française des Jeux, à condition qu'elles aient été conservées pendant dix-huit mois à compter du règlement-livraison de l'offre à prix ouvert le 22 novembre 2019, soit jusqu'au 24 mai 2021 inclus.

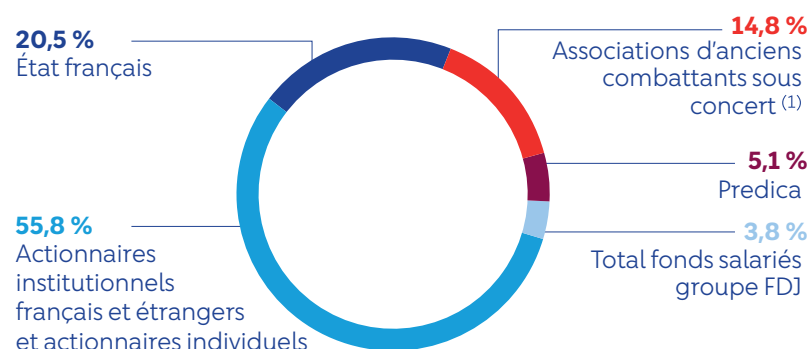


Panorama boursier

Transparence, confiance et proximité sont au cœur de la relation que le groupe FDJ construit avec ses actionnaires institutionnels et individuels.

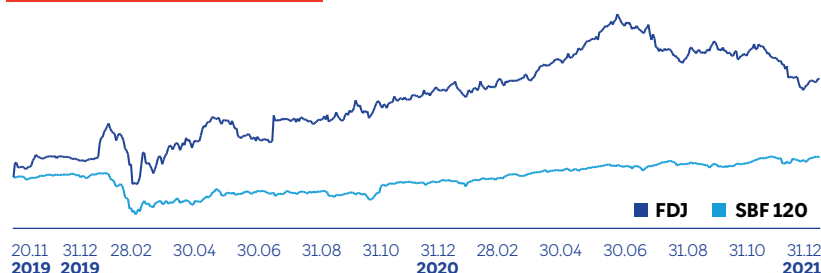
RÉPARTITION DU CAPITAL

au 31 décembre 2021



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

PARCOURS BOURSIER



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

AGENDA FINANCIER 2022

21 avril 2022	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2022
26 avril 2022	Assemblée générale 2022
28 juillet 2022	Résultats 1 ^{er} semestre 2022
13 octobre 2022	Chiffre d'affaires 9 mois 2022

Ce calendrier est donné à titre indicatif, il est susceptible d'être modifié si nécessaire. Les publications auront lieu après la clôture du marché Euronext Paris.

1,24 €

DIVIDENDE PAR ACTION
PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 2022

80 %

TAUX DE DISTRIBUTION

7,3 Mds€

CAPITALISATION
BOURSIÈRE
AU 31 DÉCEMBRE 2021

+ 4 %

PROGRESSION DU TITRE
EN 2021

près de
15 000

MEMBRES DU CLUB
ACTIONNAIRES FDJ



PROFIL DU TITRE

Marché : Euronext Paris

Code ISIN : FR0013451333

Mnémonique FDJ

Compartment A

Classification ICB : 5752 Gambling

L'action FDJ fait notamment
partie des indices boursiers

et extra-financiers : SBF 120, Euronext
Vigeo France 20, STOXX Europe 600,
EN EZ ESG L 80, MSCI Europe
et FTSE Euro.

Notre ambition de croissance durable et rentable

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

FDJ a défini sa stratégie à horizon 2025 autour de quatre axes, avec pour socle sa raison d'être.

1.

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



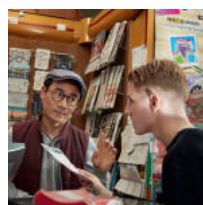
2.

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



3.

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



4.

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



Objectifs



Pour 2022

près de
+ 5 %
DE PROGRESSION DE CA

> 23,5 %
TAUX DE MARGE
D'EBITDA

> + 20 %
DE PROGRESSION
DES MISES DIGITALES

Pour 2025

de + 4 % à + 5 %
DE CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DU CA 2021-2025

> 25 %
TAUX DE MARGE
D'EBITDA

> 80 %
TAUX DE
CONVERSION DE
L'EBITDA EN CASH

> 20 %
PART DES MISES
DIGITALES

**entre 80 %
et 90 %**
TAUX DE DISTRIBUTION
DU RÉSULTAT NET
DU GROUPE, DÈS 2022

4 axes stratégiques

Axe 1

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. FDJ distribue ses jeux dans une approche omnicanale et poursuit sa stratégie de fidélisation. Cette stratégie est fondée sur une politique relationnelle enrichie, grâce à une meilleure connaissance des clients. FDJ continue à innover pour recruter de nouveaux joueurs, tout en promouvant des pratiques de jeu récréatives.

Axe 2

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

Le Groupe a pour ambition d'augmenter significativement sa part de marché sur les paris sportifs en ligne et d'atteindre une taille critique. Pour cela, elle accélère le développement d'une offre distinctive et compétitive, et la mise en œuvre d'une relation client plus personnalisée, à la fois créatrice de valeur et responsable. Dans le même temps, FDJ souhaite renforcer l'attractivité des paris sportifs en point de vente par l'élargissement de l'offre, l'amélioration des produits et services et le renforcement du rôle prescripteur des détaillants.

Axe 3

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

FDJ souhaite accélérer l'identification des joueurs en ligne comme en point de vente grâce à des offres et des services exclusifs, des parcours optimisés et des bénéfices relationnels. La meilleure connaissance des clients permettra d'offrir une expérience personnalisée et de renforcer les dispositifs de jeu responsable de manière différenciée et proportionnée en fonction du comportement des joueurs pour mieux prévenir le jeu excessif.

Axe 4

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

Le Groupe a pour ambition de capitaliser sur ses actifs technologiques et sur sa notoriété, ainsi que sur son réseau de distribution pour développer de nouvelles activités et rendre son modèle plus résilient et durable, sur le marché B2B à l'international où il souhaite construire une position d'acteur de référence, avec une offre de services pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, d'une part ; d'autre part, sur les paiements et services en point de vente. Enfin, FDJ a pour objectif de développer des initiatives dans le secteur du divertissement afin d'anticiper les modèles de demain.

3 piliers transverses pour soutenir les axes stratégiques du Groupe

Pilier 1

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

Pilier 2

Déployer la stratégie technologique permettant le développement de la digitalisation, de l'expérience de jeu et l'omnicanalité des usages

Pilier 3

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

Modèle d'affaires

RESSOURCES

CAPITAL FINANCIER

- 829 M€ de fonds propres
- 916 M€ d'excédent net de trésorerie
- 76 M€ d'investissements

CAPITAL INDUSTRIEL

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

CAPITAL INTELLECTUEL

- Une offre sans cesse renouvelée, diversifiée et multicanale avec 26 lancements et relancements de jeux en ligne et 12 en points de vente en 2021
- Une démarche jeu responsable au niveau des meilleurs standards et intégrée à l'ensemble des activités du Groupe
- Des marques connues de tous
- Un portefeuille de 14 brevets

CAPITAL HUMAIN

- Plus de 2 500 collaborateurs
- 91/100 de taux d'engagement
- Plus de 90 % de collaborateurs actionnaires, détenant environ 4 % du capital
- Plus de 25 millions de joueurs représentatifs de la population française

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

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



JEUX DE LOTERIE

76,6 %

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



PARIS SPORTIFS

20,6 %

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



ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION

(International, Paiement & Services, Divertissement)

2,8 %

du chiffre d'affaires

ACTIVITÉS

RAISON D'ÊTRE

◆ **Le jeu est notre métier, la contribution à la société**

STRATÉGIE

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

FDJ a défini sa stratégie à horizon 2025 autour de quatre axes, avec pour socle sa raison d'être.

1.

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

2.

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

3.

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

4.

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

CRÉATION DE VALEUR

DES PERFORMANCES FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE NOTABLES

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

UN MODÈLE REDISTRIBUTIF ET RESPONSABLE

- 68,4 % de redistribution aux joueurs et 178 millionnaires en 2021, soit près d'un millionnaire tous les deux jours
- Plus de 1,2 M€ reversé dans le cadre des partenariats jeu responsable
- 4,1 Mds€ de contribution aux finances publiques
- 6,2 Mds€ de richesse partagée (contribution de l'activité de FDJ au PIB)

UNE CONTRIBUTION AUX CAUSES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

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

UNE CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

- Plus de 30 000 points de vente présents dans 11 000 communes accessibles à moins de 10 minutes à pieds ou en voiture
- 54 800 emplois créés ou pérennisés sur l'ensemble de la filière dont 21 100 sur la filière Bar-Tabac-Presse
- 901 M€ de commissions versées aux détaillants
- 90 % d'achats réalisés en France en 2021 par les entités françaises

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

- 100/100 à l'index d'égalité femmes-hommes (FDJ SA)
- 34,3 % de femmes dans la ligne managériale et 39,0 % dans l'ensemble des collaborateurs
- 5,21 % de collaborateurs en situation de handicap

notre moteur et la responsabilité notre exigence ◆

1

Présentation du Groupe et stratégie

1.1 Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard	22	1.5 Marques, brevets et licences	51
1.1.1 Marché mondial des jeux d'argent et de hasard	22	1.5.1 Marques et licences de marques	51
1.1.2 Marché européen des jeux d'argent et de hasard	25	1.5.2 Noms de domaine	52
1.1.3 Marché français des jeux d'argent et de hasard	26	1.5.3 Dessins et modèles	52
1.1.4 Marché B2B international	27	1.5.4 Brevets	52
1.2 Atouts et stratégie du Groupe	28	1.6 Environnement réglementaire	52
1.2.1 Nos atouts	28	1.6.1 Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence	52
1.2.2 Notre stratégie	32	1.6.2 Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État	55
1.3 Les principales activités du Groupe	33	1.6.3 Réglementation des activités opérées en concurrence	58
1.3.1 Loterie	33	1.6.4 Contrôle par les autorités administratives et sanctions administratives et pénales	59
1.3.2 Paris sportifs	39	1.6.5 Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe	60
1.3.3 Activités de diversification	42	1.6.6 Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer et à Monaco	
1.4 Organisation opérationnelle	45		
1.4.1 Fonctions transverses : clients, commercial et technologie	45		
1.4.2 Direction de la Stratégie et de l'Innovation	50		

1.1 Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard ⁽¹⁾

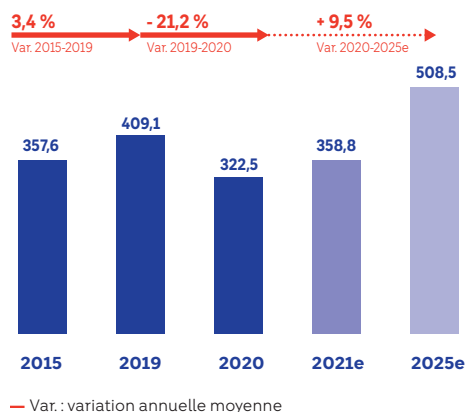
Présent sur le secteur des jeux d'argent et de hasard, FDJ a pour activités principales l'exploitation des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et de paris sportifs. Par ailleurs, FDJ développe trois activités de diversification : les services B2B à l'international pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, les prestations de paiement et services en points de vente, et le divertissement.

FDJ est aujourd'hui le numéro un sur le marché des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50 % du produit brut des jeux (PBJ = mises - gains des joueurs) du marché en 2020, comme en 2019), ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ.

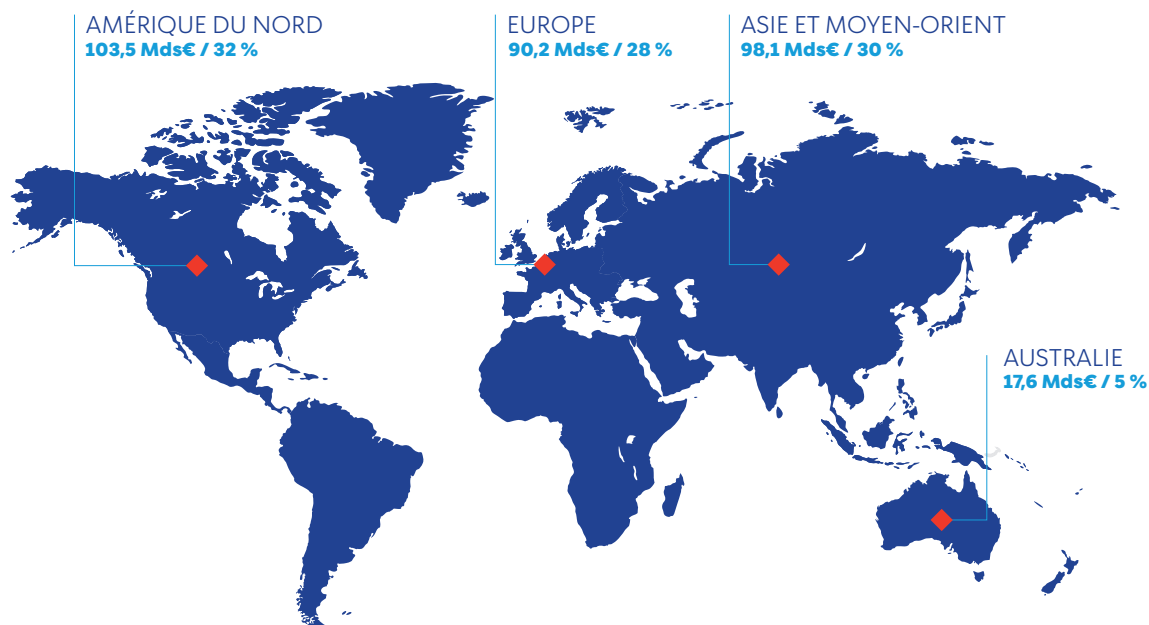
1.1.1 MARCHÉ MONDIAL DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

Le marché mondial des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2020 un PBJ de 322,5 Mds€, contre 357,6 Mds€ en 2015, soit un taux de croissance annuel composé de 3,4 % sur la période 2015-2019, faisant des jeux d'argent la sixième industrie de loisirs (source : H2GC ⁽²⁾). Après un recul en 2020 lié à la crise sanitaire et aux mesures relatives aux fermetures de points de vente et aux limitations de déplacements, le marché mondial est reparti à la hausse dès 2021 et devrait dépasser son niveau d'avant crise en 2022. Le PBJ devrait atteindre 508,5 Mds€ en 2025, soit un taux de croissance annuel moyen prévisionnel de 9,5 % sur la période 2020-2025.

PBJ MONDIAL DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD DE 2015 À 2025e (en milliards d'euros)



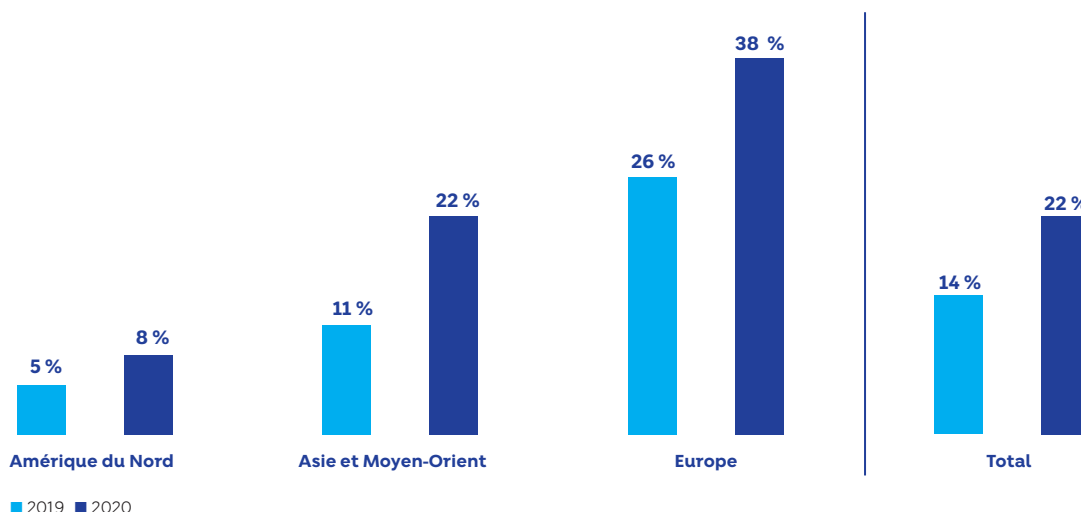
PRINCIPAUX MARCHÉS MONDIAUX EN TERMES DE PBJ (PBJ EN Mds€ ET EN % DU PBJ MONDIAL)



(1) Les données 2021 n'étant pas encore disponibles à la date de publication du Document d'Enregistrement Universel, les données relatives aux marchés mondial, européen et français des jeux d'argent et de hasard ci-dessous sont celles relatives à 2020.

(2) Sauf indication contraire, la source de référence au sein de cette section est H2GC, fichier du 7 janvier 2022, avec application du taux de change annuel moyen (OCDE).

PART DU PBJ EN LIGNE PAR CONTINENT



La forte augmentation de la part en ligne en 2020 est principalement liée à la crise sanitaire, à l'origine de la fermeture ou de la baisse de la fréquentation des points de vente, et aux travaux réalisés par les loteries pour digitaliser leurs activités.

Au sein du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, trois activités principales se distinguent :

- les casinos et machines à sous (48 % en 2020 contre 55 % en 2019) ;

- la loterie (32 % en 2020 contre 27 % en 2019) ; et
- les paris sportifs et hippiques (18 %, dont 10 % pour les paris sportifs en 2020 contre 16 % en 2019, dont 9 % pour les paris sportifs).

Le marché mondial des jeux de loterie et des paris sportifs pèse plus de 50 % du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, représentant un PBJ de 135,3 Mds€ en 2020, contre 122,7 Mds€ en 2015.

Au niveau mondial, les principaux acteurs (hors Chine), au périmètre d'activités FDJ, sont :

	Pays du siège social	PBJ* en 2020 (en Mds€)	
	France	5,5	Loterie et paris sportifs
IGT Lottery (ex Lottomatica)	Italie	ND**	Loterie et paris sportifs
Camelot	Royaume-Uni	4,1	Loterie
Tabcorp	Australie	2,0	Loterie et paris sportifs
Flutter	Irlande	3,3	Paris sportifs
Loteria Y Apuestas des Estado	Espagne	2,7	Loterie
Entain	Royaume-Uni	2,0	Paris sportifs
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	Portugal	1,1	Loterie et paris sportifs
Allwyn (ex Sazka Group)	République tchèque	1,5	Loterie et paris sportifs
William Hill	Royaume-Uni	0,8	Paris sportifs
Veikkaus	Finlande	0,8	Loterie et paris sportifs
Norsk Tipping	Norvège	0,7	Loterie et paris sportifs
Totalizator Sportowy	Pologne	0,7	Loterie et paris sportifs

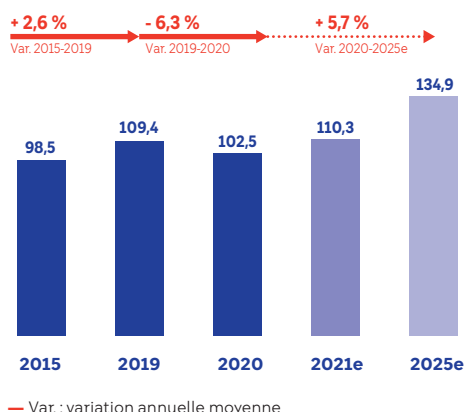
* Le PBJ s'entend aux bornes du périmètre d'activités FDJ.

** PBJ 2020 non disponible. À titre d'information, le PBJ 2019 à périmètre FDJ était de l'ordre de 5,0 Mds€ (source : WLA). Courant 2021, les activités B2C de paris sportifs et de Video Lottery Terminals de la première loterie italienne, IGT Lottery (anciennement Lottomatica) ont été vendues à Gamenet Group (renommé Lottomatica).

MARCHÉ MONDIAL DE LA LOTERIE

Le segment de la loterie, en croissance régulière, représente un PBJ de 102,5 Mds€ en 2020, contre 98,5 Mds€ en 2015. L'offre de loterie en points de vente représente l'essentiel du marché mondial de la loterie, avec un PBJ de 93,6 Mds€ en 2020. L'offre de loterie en ligne enregistre une croissance significative, avec un PBJ en 2020 de 8,9 Mds€ contre 3,9 Mds€ en 2015.

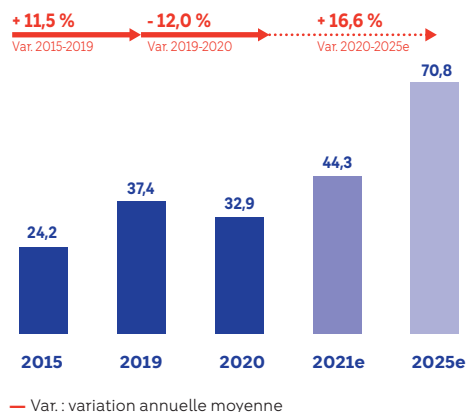
PBJ MONDIAL DES JEUX DE LA LOTERIE DE 2015 À 2025e (en milliards d'euros)



MARCHÉ MONDIAL DES PARIS SPORTIFS

Le marché mondial des paris sportifs est extrêmement dynamique et connaît une croissance rapide. Ce marché a représenté un PBJ de 32,9 Mds€ en 2020, contre 24,2 Mds€ en 2015, soit un taux de croissance annuel moyen de 6,3 % sur la période 2015-2020.

PBJ MONDIAL DES PARIS SPORTIFS DE 2015 À 2025e (en milliards d'euros)



Très dynamique, le marché mondial des paris sportifs est également le segment le plus concurrentiel, avec l'arrivée de nouveaux opérateurs en ligne, dont certains ne disposent pas des autorisations exigées par les autorités nationales des pays concernés et agissent donc de manière illégale.

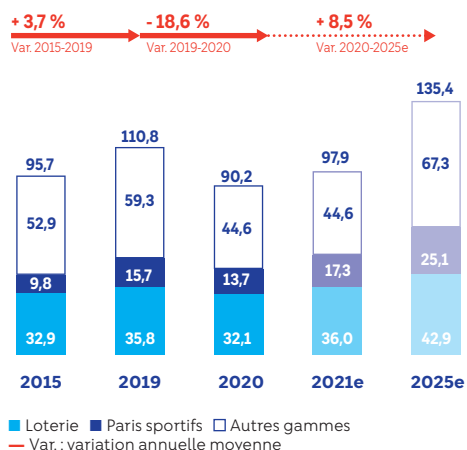
UNE RÉGLEMENTATION QUI DIFFÈRE D'UN PAYS À L'AUTRE

En France et dans les autres États membres de l'Union européenne, la réglementation et l'encadrement des jeux d'argent et de hasard diffèrent d'un pays à l'autre. Si seuls les paris organisés sur des manifestations ou compétitions sportives sont autorisés en France, les paris sur des événements non sportifs (politique, actualité, résultats des compétitions d'eSport par exemple), ou mêmes virtuels, sont autorisés dans d'autres pays. Certaines législations nationales ne permettent aux opérateurs de paris de proposer que des paris sous la forme mutuelle (en France, sur le segment des paris organisés sur les courses hippiques par exemple). D'autres en revanche autorisent des formes de paris interdites en France car elles rendent possibles des pertes supérieures au montant misé ou laissent à des joueurs le rôle de bookmaker contre d'autres joueurs.

Un changement majeur est intervenu en 2018 pour les paris sportifs, avec l'ouverture du marché américain. À ce jour, une trentaine d'États ont ouvert leur marché. D'ici 2025, avec les autorisations progressives État par État, le marché américain des paris sportifs pourrait représenter un PBJ de l'ordre de 12,5 Mds€ (selon les estimations de H2GC, en prenant pour hypothèse l'ouverture des paris sportifs dans 46 des 50 États du pays). De nombreux acteurs du marché des paris sportifs, présents dans l'écosystème européen se sont déjà positionnés sur ce marché.

1.1.2 MARCHÉ EUROPÉEN DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

PBJ EUROPÉEN DES JEUX D'ARGENT DE 2015 À 2025e (en milliards d'euros)

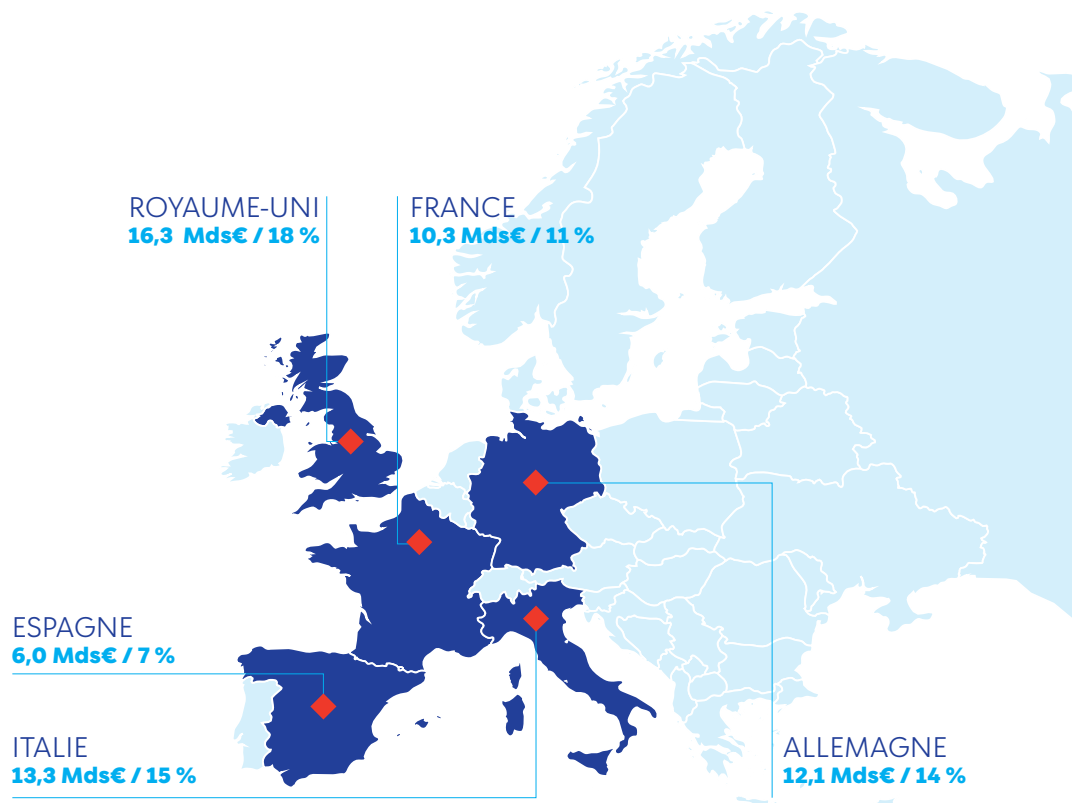


Le marché européen ⁽¹⁾ des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2020 un PBJ de 90,2 Mds€, contre 95,7 Mds€ en 2015. Le PBJ devrait atteindre 135,4 Mds€ en 2025, soit un taux de croissance annuel moyen prévisionnel de 8,5 % sur la période 2020-2025 ⁽²⁾.

Le segment de la loterie connaît une croissance régulière, représentant un PBJ de 32,1 Mds€ en 2020. L'offre de loterie en points de vente représente l'essentiel du marché européen de la loterie, avec un PBJ de 26,4 Mds€ en 2020. L'offre de loterie en ligne enregistre une croissance significative, avec un PBJ en 2020 de 5,7 Mds€ (soit 17,7 % du PBJ total de la loterie 2020 contre 8,2 % en 2015) correspondant à un taux de croissance annuel moyen de 15,9 % sur la période 2015-2020.

Le marché européen des paris sportifs est extrêmement dynamique et connaît une croissance rapide. Ce marché a représenté un PBJ de 13,7 Mds€ en 2020, contre 9,8 Mds€ en 2015, soit un taux de croissance annuel moyen de 7,0 % sur la période 2015-2020, croissance notamment portée par l'offre en ligne.

PRINCIPAUX PAYS EUROPÉENS EN TERMES DE PBJ (EN Mds€ ET EN % DU PBJ TOTAL DE L'EUROPE)



(1) Comprend l'Union européenne (incluant le Royaume-Uni), la Russie, la Norvège et la Suisse ; à l'exclusion de toutes activités vers l'étranger ainsi que tous marchés illégaux.

(2) Source : H2GC.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE

Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard

Au sein des loteries européennes, certaines sont publiques (Loterie nationale Belge, La Loterie Suisse Romande ou Santa Casa da Misericórdia de Lisboa) et d'autres sont privées (Lottomatica en Italie, Sazka en République tchèque, Camelot au Royaume-Uni ou Opap en Grèce).

En termes de réglementation, différents modèles prédominent au sein des pays européens, selon le segment de jeux concerné ⁽¹⁾ :

- s'agissant de la loterie, le modèle sous droits exclusifs (monopole ou duopole) reste prépondérant et se rencontre dans la plupart des pays de l'Union européenne, la Norvège et la Suisse ;
- s'agissant des paris sportifs, une majorité de pays a opté pour une ouverture à la concurrence, de manière plus marquée pour les paris sportifs en ligne.

On assiste depuis quelques années à la consolidation du marché européen et à une internationalisation croissante des acteurs européens, à la recherche de nouveaux relais de croissance. À titre d'illustration, Camelot, initialement présent au Royaume-Uni, l'est également en Irlande et aux États-Unis. Cirsa, implanté en Espagne, se tourne vers l'Amérique latine. Sazka, leader en République tchèque, est présent en Grèce, en Autriche et en Italie.

Les acteurs adoptent également des stratégies de diversification, à la fois en termes de distribution (les loteries recherchant de nouveaux types de points de vente) et en termes de domaines d'intervention (en proposant des services adjacents, par exemple des services financiers en points de vente).

Parallèlement, le secteur enregistre une vague de réforme des cadres réglementaires nationaux visant à moderniser la régulation, l'adapter aux usages numériques croissants et renforcer les mesures en matière de jeu responsable, c'est-à-dire de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs (notamment en Angleterre, en Allemagne et aux Pays-Bas courant 2021).

Il en résulte une tendance croissante à l'identification des joueurs, qui est la règle pour les jeux en ligne, en points de vente, liée également au renforcement des obligations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Des restrictions sont aussi mises en place sur la publicité et le sponsoring de jeux d'argent, par la loi (Belgique, Espagne, Italie par exemple) ou à titre d'autorégulation à l'initiative d'opérateurs (Royaume-Uni, Pays-Bas).

1.1.3 MARCHÉ FRANÇAIS DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

En France, le marché des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement régulé, se répartit en cinq catégories distinctes.

	 EN POINTS DE VENTE	 EN LIGNE
◆ LOTÉRIE	Droits exclusifs FDJ	Droits exclusifs FDJ
◆ PARIS SPORTIFS	Droits exclusifs FDJ	Concurrence (agrément ANJ)*
◆ PARIS HIPPIQUES	Droits exclusifs PMU	Concurrence (agrément ANJ)*
◆ POKER	Casinos et clubs de jeux	Concurrence (agrément ANJ)*
◆ CASINO – TABLES DE JEUX ET MACHINES À SOUS	204 casinos en France et quelques clubs de jeux à Paris	Interdit

* ANJ : Autorité nationale des jeux (voir 1.6 « Environnement réglementaire »).

En France, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente (ces droits exclusifs ayant été confortés par la loi Pacte à l'occasion de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard en France : voir 1.6 « Environnement réglementaire »), tandis que ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs.

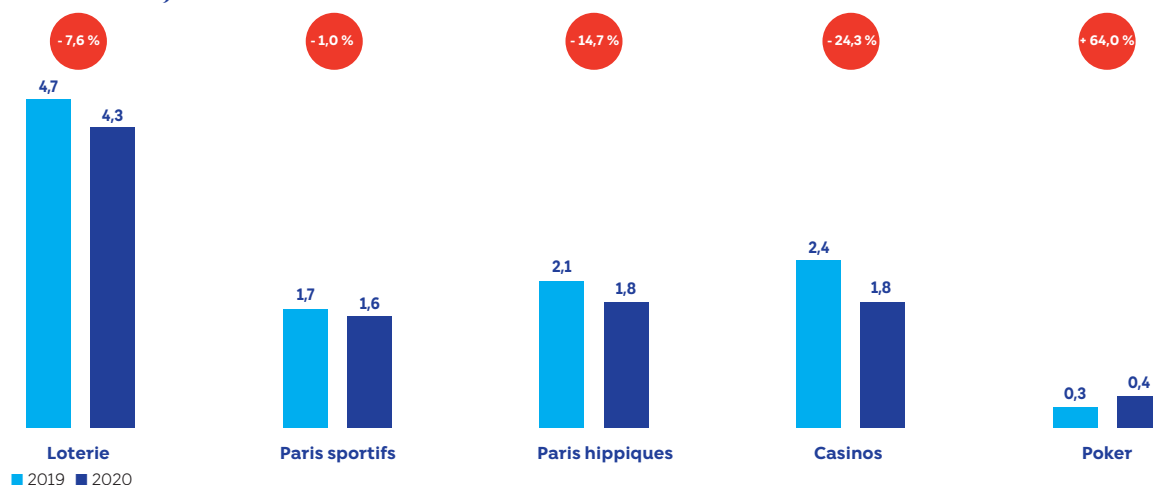
Selon le baromètre marché clients 2021 ⁽¹⁾, le marché français des jeux d'argent compte environ 27,9 millions de joueurs (+ 9,8 % vs 2020) : dont près de 25,3 millions pour la loterie (vs 23 millions en 2020), 6,2 millions pour les paris sportifs (vs 5 millions en 2020), plus de 3,3 millions pour les paris hippiques (vs 3 millions en 2020), 2,1 millions pour le poker (vs 2 millions en 2020) et près de 4,1 millions pour le casino (vs 4 millions en 2020).

La fermeture de points de vente, des casinos et hippodromes, ainsi que l'arrêt de certaines compétitions sportives dus à la crise sanitaire ont entraîné en 2020 une baisse du PBJ du marché des jeux pour la première fois depuis 2013.

(1) Source : FDJ.

Le marché français des jeux d'argent et de hasard a représenté un PBJ de 10,3 Mds€ en 2020 contre 11,1 Mds€ en 2019.

(en milliards d'euros)



Les activités de paris sportifs ont progressé de 19,5 % par an entre 2010 et 2020 (20,8 % entre 2010 et 2019), les mises en points de vente ayant progressé de 11,6 % sur cette période (13,1 % entre 2010 et 2019) et les mises en ligne de 27,7 % (30,9 % entre 2010 et 2019).

Le marché des paris sportifs en ligne connaît une croissance plus rapide que celui des paris sportifs en point de vente. Ceci s'explique principalement par l'adoption rapide par les joueurs du numérique, soutenue par le développement de nouveaux supports technologiques qui permettent l'émergence et l'accessibilité permanente à de nouvelles offres. En outre, l'écart de plus de 8 points entre le TRJ maximum en ligne (85 %) et le TRJ en point de vente (76,5 %) dans un marché essentiellement régi par les cotes des paris (marché dit de « prix »), ainsi que la limitation de la profondeur de l'offre en points de vente à 60 % des manifestations sportives et 60 % au plus des types de résultats figurant sur la liste des supports autorisés par l'ANJ (exploitable à 100 % en ligne), profitent aux paris sportifs en ligne. Enfin, les opportunités de services sont plus larges en ligne, avec notamment le *live betting* (ou pari en direct).

Le marché français des paris sportifs en ligne a connu de fortes évolutions en termes de taille et de nombre d'opérateurs agréés depuis l'ouverture de ce segment à la concurrence, outre celle des segments des paris hippiques en ligne et du poker en ligne par, la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010.

Au 31 décembre 2021, 15 opérateurs de paris sportifs en ligne étaient agréés par l'ANJ. Depuis 2015, ce marché enregistre une très forte accélération de sa croissance. Ainsi, entre 2015 et 2020, le nombre de joueurs en ligne est passé de 1,2 million à 4,5 millions. Depuis 2017, les mises sur le marché des paris sportifs en ligne sont supérieures à celles sur le marché des paris sportifs en points de vente.

En 2020, les activités de paris sportifs en ligne et en points de vente ont représenté près de 8,2 Mds€ de mises (niveau inchangé par rapport à 2019), avec une accélération du marché en ligne (6 % par rapport à 2019) et un recul du marché en point de vente induit par les mesures sanitaires de lutte contre le coronavirus (fermetures de points de vente et restrictions de déplacements).

1.1.4 MARCHÉ B2B INTERNATIONAL

FDJ est un acteur récent sur le marché mondial des services aux opérateurs de loterie et de paris sportifs (marché B2B international).

Sur ces segments, essentiellement en Europe et en Amérique du Nord, le marché adressable pour FDJ à moyen terme est de l'ordre de 1 Md€.

Le marché des services aux opérateurs de loterie est très concentré, dominé par trois acteurs représentant près de 80 % du marché (International Game Technology, Scientific Games et Intralot) et couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. On observe par ailleurs une transformation digitale qui s'engage avec différents niveaux de maturité fonction des géographies, ainsi qu'une dynamique d'ouverture du marché américain sur les activités de loterie en ligne et les jeux digitaux.

Le marché des services aux opérateurs de paris sportifs est toujours fragmenté avec des acteurs de tailles variées

(Betgenius, Flutter Entertainment, FSB, International Game Technology, Intralot, Kambi, SBTech, Scientific Games, Sporting Solutions, Sportradar...). Cependant on observe une consolidation des opérateurs (Flutter, GVC) et des mouvements d'extension des opérateurs sur la chaîne de valeur.

Les besoins des opérateurs varient en fonction de leur profil : les plus gros acteurs spécialistes du pari sportif privilégient les solutions dans lesquelles ils sont propriétaires de leur technologie, ce qui leur confère un avantage stratégique, tandis que les petits acteurs et les acteurs non spécialistes privilégient les solutions externes, qui requièrent moins de savoir-faire et d'investissements.

1.2 Atouts et stratégie du Groupe

Le Groupe a pour ambition de renforcer sa position de premier opérateur de jeux d'argent et de hasard en France et de devenir un acteur international de référence dans le secteur des jeux et des services.

1.2.1 NOS ATOUTS

Le Groupe dispose d'atouts significatifs sur un marché français qui se digitalise rapidement. Dans ce contexte, il a su développer un modèle d'affaires unique avec un profil financier solide dans un marché offrant un potentiel de croissance significatif.

1

Le leader des jeux d'argent et de hasard en France et un acteur de rayonnement mondial, présent sur les segments de marché les plus porteurs



2^e
LOTÉRIE
EUROPÉENNE ⁽¹⁾

4^e
LOTÉRIE
MONDIALE ⁽¹⁾

6 Mds€
PBJ EN 2021

Dans un contexte général de croissance du marché des jeux d'argent en France, FDJ est positionnée sur les deux segments les plus dynamiques : la loterie et les paris sportifs.

Au-delà de l'attractivité globale de ces segments, le marché présente d'importantes opportunités, notamment en raison d'un niveau de dépense nette par joueur encore modéré en comparaison avec la plupart des pays européens. Le marché des paris sportifs en particulier devrait continuer de croître avec un taux de croissance annuel du PBJ attendu supérieur à 10 % ⁽¹⁾ sur la période 2021-2025 et de 5 % ⁽¹⁾ pour la loterie sur la même période.

2

Une activité exercée dans un cadre réglementaire sécurisé



La réforme du cadre réglementaire français du secteur des jeux d'argent et de hasard initiée par la loi Pacte a également sécurisé les droits exclusifs, sur leur périmètre existant, pour une durée de 25 ans à compter du 23 mai 2019.

+ de 95 % DES MISES ENREGISTRÉES PAR LE GROUPE EN 2021
LE SONT DANS LE CADRE DE DROITS EXCLUSIFS

(1) Sources : FDJ et H2GC.

3

Un portefeuille de jeux fourni et diversifié en constante évolution



6 JEUX ONT DES MISES DÉPASSANT 1 M€ (AMIGO, CASH, EUROMILLIONS, LOTO®, FAMILLE MOTS CROISÉS ET PARIONS SPORT POINT DE VENTE)

FDJ possède un portefeuille fourni et diversifié avec de nombreux jeux de loterie et une large offre de paris sportifs, dont beaucoup sont des produits emblématiques (Loto®, Euromillions, les jeux instantanés comme Cash ou Astro, Parions Sport Point de Vente, Parions Sport En Ligne, Mission Patrimoine).

Pour préserver l'attractivité de son offre de jeux et offrir aux joueurs une expérience de jeu enrichie, le Groupe anticipe l'évolution et les tendances de marché en s'inscrivant dans un écosystème innovant. FDJ crée ainsi de nouveaux types de jeux de loterie, tels que des jeux omnicanaux, qui répondent aux demandes actuelles des joueurs, comme l'illustrent les jeux Quitte ou Double, Qui veut Gagner des Millions et À Prendre Ou À Laisser lancés en novembre 2019, 2020 et 2021 (achat en points de vente et poursuite de la partie en ligne si le ticket est gagnant).

4

Un acteur reconnu en matière de jeu responsable et de responsabilité sociétale⁽¹⁾

100 %

DE CONFORMITÉ DANS LE CADRE DE LA CERTIFICATION TRIENNALE SUR LE JEU RESPONSABLE de l'Association européenne des loteries (European Lotteries) depuis 2012

A1+

70/100 NOTE DE MOODY'S ESG (AVRIL 2021) : FDJ se classe en tête du secteur « Hôtels, loisirs et services »

6,2 Mds€

CONTRIBUTION DE FDJ AU PIB FRANÇAIS selon une étude BDO-Bipe⁽²⁾ de 2021 (vs 5,2 Mds€ en 2020)

54 800

EMPLOIS ONT ÉTÉ CRÉÉS OU PÉRENNISÉS EN 2021 (vs 50 800 en 2020) grâce aux activités du Groupe à travers la France (dont 21 100 emplois dans le réseau des détaillants)

Prônant un modèle de jeu extensif, récréatif et durable, FDJ est un acteur reconnu et fortement engagé en matière de jeu responsable. Cet engagement de longue date s'est construit grâce à un dialogue approfondi avec les différentes parties prenantes du monde sanitaire et social. Ce dernier permet au Groupe d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir continuellement ses actions en matière de prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif, comme cela a été le cas lors de l'UEFA Euro 2020 en déployant un plan d'actions jeu responsable renforcé.

Son savoir-faire reconnu en matière de jeu responsable, souligné par le régulateur dans son avis sur le plan d'action jeu responsable des activités sous droits exclusifs, et sa forte contribution économique et sociale sur l'ensemble du territoire français, confortent le statut d'acteur de référence de FDJ sur le marché des jeux d'argent et de hasard en France.

5

Un réseau de distribution inégalé en France



+ de 30 000

POINTS DE VENTE INDÉPENDANTS RÉPARTIS DANS PLUS DE 11 000 COMMUNES

90 %

DE LA POPULATION SITUÉE À MOINS DE 10 MINUTES D'UN POINT DE VENTE

D'importants investissements de modernisation et de numérisation ont été réalisés par le Groupe : plus de 150 M€ sur la période 2015-2020 avec pour objectif un réseau 100 % connecté désormais atteint. Dans le cadre de son plan stratégique 2020-2025, FDJ poursuit ses investissements pour renforcer l'attractivité et la résilience de son réseau.

En outre, afin de conserver un taux de couverture de la population française élevé, le Groupe a initié avec succès une diversification de son réseau, notamment auprès de stations-service, d'indépendants et de commerces alimentaires de proximité de moins de 400 m².

(1) Voir chapitre 4 (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

(2) Afin d'évaluer la contribution économique et sociale de FDJ en France, une étude est menée chaque année par le cabinet Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques) en utilisant une méthodologie s'inscrivant dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisé par les organisations internationales (ONU, Commission européenne, etc.) et permettant une comparabilité sectorielle et internationale des résultats.

6

Une offre digitale innovante en plein essor



7 millions
DE VISITEURS EN LIGNE
PAR MOIS

+ de 11 %
DES MISES TOTALES
SONT DES MISES DIGITALES
(VS 4 % EN 2015)

Dans un contexte de croissance continue de la connectivité et de la mobilité de la population française, FDJ a mis en œuvre avec succès une digitalisation croissante de son offre de jeux et de ses modes de distribution et propose aujourd'hui une gamme complète de produits en ligne et en point de vente.

Cette accélération de la numérisation de l'offre et de sa distribution constitue un atout pour le développement futur de FDJ. Elle favorise la connaissance client ce qui permet une meilleure personnalisation de l'offre et de l'expérience du joueur tout en s'inscrivant dans une logique de jeu responsable, grâce à l'analyse des données des joueurs pour prévenir les comportements de jeu excessif.

7

Une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel propriétaire



+ de 5 milliards
DE TRANSACTIONS
PAR AN

24/7
DE DISPONIBILITÉ

1 000
TRANSACTIONS
PAR SECONDE
(PENDANT PIC)

Le Groupe dispose d'une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel détenue en propre, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux. Il a choisi d'internaliser de manière sélective et stratégique les fonctionnalités essentielles qui lui procurent la maîtrise opérationnelle et sécurisée de bout en bout de ses activités.

L'agilité et l'indépendance qui en découlent constituent un facteur différenciant pour le groupe FDJ au cœur de sa stratégie d'innovation. En outre, le Groupe peut également s'appuyer sur cette infrastructure technologique pour poursuivre la stratégie de numérisation du réseau et porter le développement de son activité B2B à l'international.

8

Une large base de joueurs attachés à la forte notoriété de la marque FDJ et de ses jeux emblématiques



+ de 25 millions de joueurs

PRÈS D'UN FRANÇAIS MAJEUR SUR DEUX (PLUS DE LA MOITIÉ D'ENTRE EUX JOUE AU MOINS UNE FOIS PAR MOIS)

Source : FDJ.

Outre la proximité forte avec sa base de joueurs permise par l'importance de son réseau physique de distribution, le Groupe s'appuie sur la forte notoriété de ses marques, ainsi que sur sa bonne image auprès du public.

Ainsi, selon une mesure effectuée en septembre 2021 (source : Kantar), 94 % des Français connaissent FDJ en notoriété assistée. La notoriété de son offre de jeu et de ses jeux les plus emblématiques est également très forte : s'agissant des jeux comme Loto® et Euromillions, elle est de respectivement 94 % et 90 %, la marque Illiko® est à 64 %, et certains jeux de grattage sont également bien connus, comme l'illustre la notoriété du jeu Astro avec 76 %.

9

Un modèle économique solide, ayant démontré sa capacité à générer une croissance durable sur le long terme, résilient aux cycles économiques



+ 5 %
D'AUGMENTATION
ANNUELLE DES MISES
ENTRE 2010 ET 2021

23 %
DE TAUX DE MARGE
D'EBITDA EN 2021

Le Groupe a fait la preuve de sa capacité de croissance sur le long terme, avec une forte résilience aux cycles économiques.

Sur les 25 dernières années, et exception faite de l'année 2020 marquée par la crise sanitaire, les mises n'ont baissé que deux fois⁽¹⁾. Cette faible sensibilité aux cycles économiques s'explique principalement par le niveau modéré de la part du revenu des Français consacré aux jeux ainsi que par l'attractivité et le succès de l'offre diversifiée de FDJ auprès d'un grand nombre de joueurs.

Le Groupe bénéficie d'une rentabilité solide et génératrice de trésorerie :

- une forte augmentation du taux de marge d'EBITDA :



* Sur la base du nouveau cadre fiscal et réglementaire mis en place au 1^{er} janvier 2020.

- une structure de coûts flexibles avec des charges variables qui représentent en moyenne, sur la période 2019-2021, 60 % des charges d'exploitation ;
- un niveau élevé de conversion de l'EBITDA en trésorerie, supérieur à 90 % en 2020 et en 2021, et en moyenne supérieur à 80 % depuis 2016.

(1) En 2007 en raison principalement de l'effet de base de comparaison défavorable après une année 2006 exceptionnelle pour Euromillions, et en 2008 du fait de l'entrée en vigueur de l'interdiction de fumer dans les bars. En 2009, la récession économique n'a pas eu d'impact sur les mises FDJ qui au contraire ont augmenté de 8,6 %, notamment sous l'impulsion du lancement du jeu Cash. En 2013, les mises ont augmenté moins vite en raison d'événements exceptionnels en 2012 en matière de paris sportifs (Euro 2012 et Jeux Olympiques de Londres) et d'un cycle long d'Euromillions. Sans ces événements, la croissance des mises aurait atteint 4 % (contre 2 %).

1.2.2 NOTRE STRATÉGIE

4 axes



Axe 1

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. FDJ distribue ses jeux dans une approche omnicanale et poursuit sa stratégie de fidélisation. Cette stratégie est fondée sur une politique relationnelle enrichie, grâce à une meilleure connaissance des clients. FDJ continue à innover pour recruter de nouveaux joueurs, tout en promouvant des pratiques de jeu récréatives.



Axe 2

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

Le Groupe a pour ambition d'augmenter significativement sa part de marché sur les paris sportifs en ligne et d'atteindre une taille critique. Pour cela, elle accélère le développement d'une offre distinctive et compétitive, et la mise en œuvre d'une relation client plus personnalisée, à la fois créatrice de valeur et responsable. Dans le même temps, FDJ souhaite renforcer l'attractivité des paris sportifs en point de vente par l'élargissement de l'offre, l'amélioration des produits et services et le renforcement du rôle prescripteur des détaillants.



Axe 3

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

FDJ souhaite accélérer l'identification des joueurs en ligne comme en point de vente grâce à des offres et des services exclusifs, des parcours optimisés et des bénéfices relationnels. La meilleure connaissance des clients permettra d'offrir une expérience personnalisée et de renforcer les dispositifs de jeu responsable de manière différenciée et proportionnée en fonction du comportement des joueurs pour mieux prévenir le jeu excessif.



Axe 4

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

Le Groupe a pour ambition de capitaliser sur ses actifs technologiques et sur sa notoriété, ainsi que sur son réseau de distribution pour développer de nouvelles activités et rendre son modèle plus résilient et durable, sur le marché B2B à l'international où il souhaite construire une position d'acteur de référence, avec une offre de services pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, d'une part ; d'autre part, sur les paiements et services en point de vente. Enfin, FDJ a pour objectif de développer des initiatives dans le secteur du divertissement afin d'anticiper les modèles de demain.

3 piliers transverses pour soutenir les axes stratégiques de l'entreprise

1

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

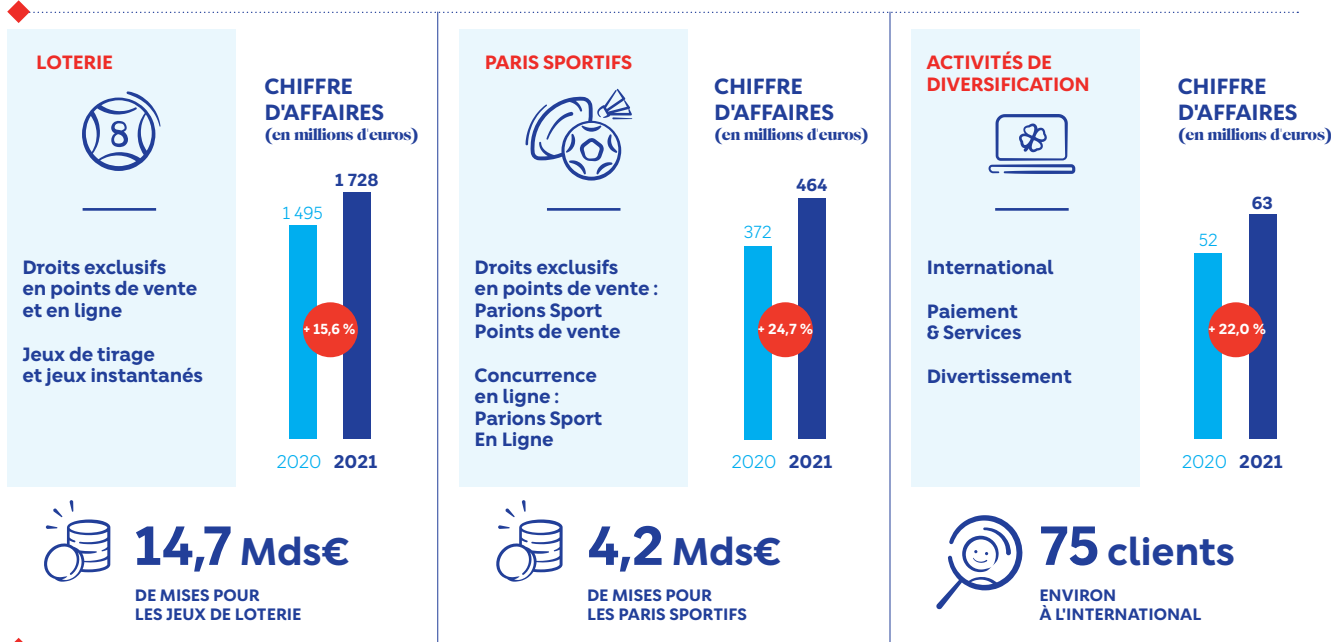
2

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

3

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

1.3 Les principales activités du Groupe

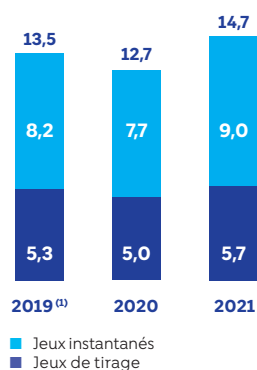


1.3.1 LOTÉRIE

Les jeux de loterie en points de vente et en ligne, pour l'exploitation desquels FDJ bénéficie de droits exclusifs, constituent l'activité historique du Groupe et également sa principale source de revenus.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, la loterie a généré un chiffre d'affaires de 1 728 M€ (soit 76,6 % du chiffre d'affaires du Groupe), sur la base de mises de 14,7 Mds€ (soit 78 % des mises du Groupe en 2021), pour une marge contributive⁽¹⁾ de 621 M€, soit un taux de marge de 35,9 %.

MISES PAR GAMME (en milliards d'euros)



(1) Retraité du nouveau cadre fiscal et réglementaire, des cycles longs exceptionnels loterie, et intégrant Sporting Group en année pleine.

La croissance très dynamique de la loterie a été portée par :

- Les jeux instantanés avec une progression de +9,5 % vs 2019 et +16,4 % vs 2020 ; sur les deux dernières années, ils ont contribué à hauteur des 2/3 de la croissance globale loterie (respectivement 66 % et 63 %) ;
- Les jeux de tirage atteignent un niveau de mises historique avec une progression de +7,5 % vs 2019 et +14,5 % vs 2020, grâce à l'animation régulière de la gamme autour d'événements attractifs et de nombreux cycles longs avec des jackpots historiques très favorables ;
- La poursuite de l'accélération du digital dont le poids atteint désormais 10,6 % des mises loterie (+122 % vs 2019 et +37 % vs 2020), notamment grâce à l'élargissement significatif de son bassin de joueurs ;
- Le retour de la croissance dans le réseau de points de vente (+2,5 % vs 2019), malgré une première moitié d'année encore perturbée pour Amigo avec la fermeture des bars.

En 2021, la loterie a réuni environ 25,3 millions de joueurs selon le baromètre marché clients (source FDJ) avec une dépense nette moyenne hebdomadaire relativement stable de 11,10 €, retrouvant son niveau de 2019. Cette augmentation du bassin loterie est due à l'effet conjugué d'un recrutement qui repart à la hausse et d'un abandon en baisse. La progression observée sur le bassin loterie en 2021 est portée par la forte progression du bassin de joueurs Tirage attirés par les cycles longs, le bassin de joueurs de jeux instantanés.

La base de joueurs FDJ est représentative de la population française âgée de plus de 18 ans.

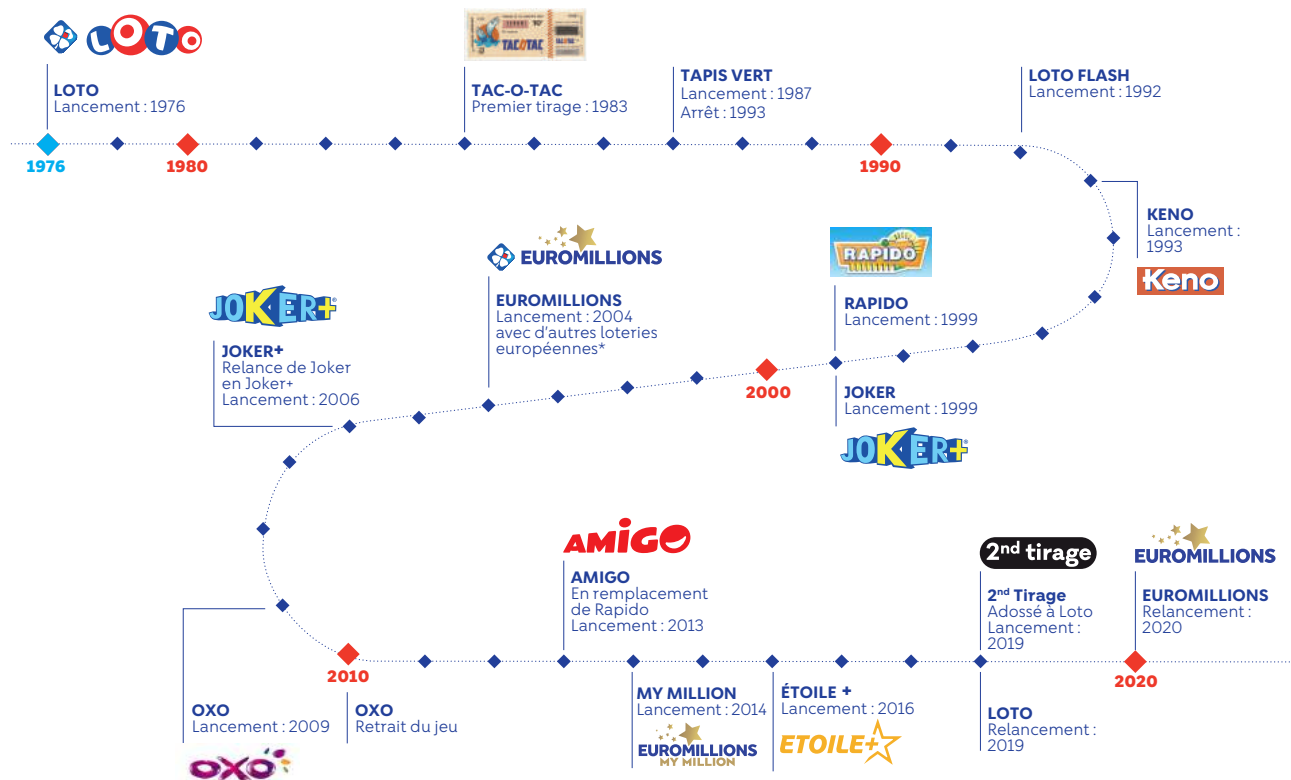
En moyenne, près de 200 joueurs deviennent millionnaires chaque année grâce aux jeux de loterie.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE

Les principales activités du Groupe

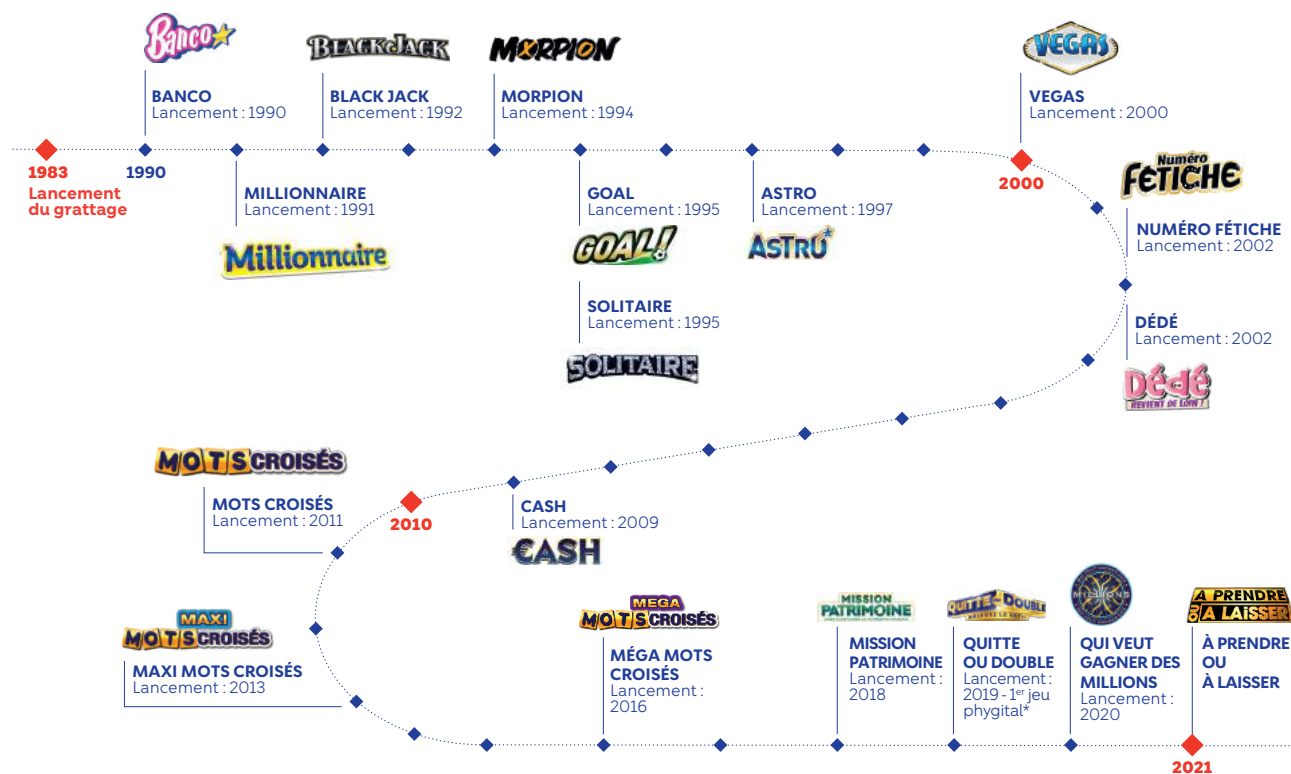
1.3.1.1 OFFRE DE JEUX DE LOTERIE

JEUX DE TIRAGE



* Le jeu Euromillions regroupe dix loteries européennes (France, Royaume-Uni, Espagne, Irlande, Belgique, Portugal, Luxembourg, Autriche et deux en Suisse).

JEUX INSTANTANÉS



* Après avoir gratté son ticket, le joueur a la possibilité de tenter de multiplier ses gains grâce à une étape digitale.

Ce portefeuille de jeux à la fois récents et historiques, en constante évolution, qui couvre un large éventail d'expériences de jeu, témoigne des capacités de FDJ pour diversifier et renouveler son offre.

L'offre de jeux de loterie de FDJ est une offre diversifiée et attractive, comprenant des marques connues de tous, sans cesse enrichie de nouveaux jeux (en 2021, FDJ a lancé ou relancé 16 jeux exclusifs en ligne et 12 jeux en points de vente). En moyenne, un nouveau jeu est lancé ou relancé chaque mois en point de vente.

Les jeux de loterie se divisent en deux catégories, les jeux de tirage et les jeux instantanés, qui se distinguent en termes de :

- **mécanique de jeux** : les jeux de tirage sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs tandis que les jeux instantanés sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur au sein d'un pool de tickets commun, et dont le résultat peut être appréhendé de façon instantanée à la suite d'une action du joueur ;
- **prises de jeux** : les prises de jeu simples des jeux de tirage traditionnels varient entre 1 euro et 2,50 € tandis que les jeux instantanés sont vendus à partir de 0,5 € et jusqu'à 15 €.

Les jeux de loterie peuvent être fondés sur le principe de la répartition ou de la contrepartie, voire sur une combinaison des deux :

- dans un jeu de répartition : le total des gains est fixé en pourcentage des mises ; il est réparti entre les gagnants, après intervention du hasard ;
- dans un jeu de contrepartie : la nature et la valeur des lots offerts aux gagnants sont fixées ou résultent d'un calcul de probabilités.

Au 31 décembre 2021, en plus des jeux instantanés qui sont fondés sur le principe de la contrepartie, FDJ exploitait quatre jeux de tirage de contrepartie (My Million, Amigo, Keno et Joker+), la nouvelle mécanique de Loto® reposant sur un principe de répartition depuis son relancement en novembre 2019.

Toutes les offres de jeu sont évaluées au moyen de matrices d'analyse permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu selon des critères objectifs et ce, dès sa phase de conception.

L'offre de jeux de loterie peut aussi être classée par « terrains de jeux ». Un terrain de jeu correspond à un segment de marché, dont les contours sont définis à partir des attentes des joueurs, d'un profil de joueurs caractérisé, et sur lequel FDJ doit apporter une proposition de valeur intégrée pour répondre à une promesse client.

Jeux de tirage

Les jeux de tirage de FDJ regroupent six marques : Euromillions, Loto®, Keno Gagnant à Vie, Joker+, Amigo (disponible uniquement en points de vente) et Bingo Live (disponible uniquement en ligne).

On distingue au sein des jeux de tirage :

Jeux de tirage traditionnels

Les jeux de tirage traditionnels sont les jeux pour lesquels l'intervention du hasard prend la forme d'un tirage organisé une fois par jour maximum. Il s'agit de Loto® (3 tirages par semaine : lundi, mercredi et samedi) et Euromillions (2 tirages par semaine : mardi et vendredi).

Ces jeux correspondent au terrain de jeu « changement de vie » et se caractérisent par des jackpots élevés, dont les mises sont généralement portées par les éléments suivants :

- le jackpot : plus le jackpot est élevé (ce qui se produit lorsqu'il tarde à être gagné en raison de l'absence de gagnants pendant plusieurs tirages consécutifs) et plus le montant des mises est élevé, les joueurs occasionnels étant plus nombreux à jouer ;
- les événements : au-delà des tirages « réguliers », ces jeux mobilisent les joueurs, notamment les joueurs occasionnels, lors d'événements majeurs ou lors de spécificités culturelles liées au calendrier comme les vendredis 13.

Ainsi, en 2021, FDJ a proposé :

- pour Loto® :
 - 4 Super Loto® associés à la Saint-Valentin, aux 45 ans de la marque Loto®, au vendredi 13 septembre et au Nouvel An,
 - 1 grand Loto® de Noël,
 - 3 jackpots boostés pour Pâques, les vacances d'été et Halloween,
 - 6 tirages Loto® dans le cadre de Mission Patrimoine en septembre,
 - 3 promotions pour mettre en avant la nouvelle option Second tirage ;
- pour Euromillions : 4 méga jackpots, un par trimestre.

Jeux de tirage additionnels

Les jeux de tirage additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non. Il s'agit par exemple de My Million et Étoile+ pour Euromillions, du second tirage pour Loto® et de Joker+.

Jeux de tirage à tirages successifs

Les jeux à tirages successifs sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard prend la forme de tirages organisés plusieurs fois dans la même journée. Il s'agit des jeux Amigo, Keno Gagnant à Vie, Joker+, Bingo Live.

Jeux sous la marque Euromillions : Euromillions, My Million et Étoile+

Euromillions (jeu de tirage traditionnel, à gains de répartition)

Le prix est de 2,50 € pour une grille Euromillions et 1 code My Million participant à 1 tirage dont le jackpot minimum s'élève à 17 M€.

Le joueur coche 5 numéros parmi 50 et 2 étoiles parmi 12 (il est aussi possible d'utiliser le système flash sélectionnant automatiquement une combinaison aléatoire). Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et les 2 étoiles gagnantes. Le jackpot non remporté en l'absence de gagnant au rang 1 augmente jusqu'à un montant de gain maximal pouvant atteindre 250 M€ à terme. Si le jackpot n'est pas remporté, il est remis en jeu jusqu'à 4 fois. Au cinquième tirage et en cas d'absence de gagnant au rang 1, le montant du gain est réparti entre les gagnants du rang inférieur.

Le joueur a la possibilité de s'abonner, de jouer en multiple (c'est-à-dire de jouer plus de numéros) et de jouer à l'option de jeu Étoile+.

My Million (jeu de tirage additionnel à participation automatique, sous forme de tombola, à gains de contrepartie)

Le prix de ce jeu additionnel de 0,30 € est intégré au prix de 2,50 € de la grille Euromillions.

Les tirages sont des tirages spécifiques à la France, réalisés les soirs de tirage Euromillions. Pour chaque combinaison Euromillions, un code alphanumérique My Million unique est attribué automatiquement au joueur lors de la validation de sa prise de jeu. La mécanique de ce jeu additionnel permet de garantir 1 gagnant à 1 M€ en France à chaque tirage.

Étoile+ (jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, à gains de répartition)

Au moment d'acheter sa grille, le joueur d'Euromillions choisit de participer ou non à l'option de jeu Étoile+ dont le prix est de 1 €. Pour chaque grille associée à Étoile+, le joueur remporte 1 gain s'il a 1 ou 2 bonnes étoiles et 0 numéro, et 1 gain additionnel s'il a déjà gagné à Euromillions grâce à une des 8 combinaisons comportant 1 ou 2 bonnes étoiles, les gains Étoile+ se cumulent avec les gains Euromillions.

Loto®/Super Loto®/Grand Loto®/2nd tirage

Loto® (jeu de tirage traditionnel)

Le prix est de 2,20 € pour une grille participant à 1 tirage.

Le joueur coche 5 numéros parmi 49 et 1 numéro Chance parmi 10 (il est aussi possible d'utiliser le système flash sélectionnant automatiquement une combinaison aléatoire). Pour décrocher le jackpot d'un montant minimum de 2 M€, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et le bon numéro Chance.

En l'absence de gagnant de rang 1, le jackpot est reporté au tirage suivant et 1 M€ y est ajouté, dans la limite de 34 tirages consécutifs. Si ce dernier n'est toujours pas remporté, il est réparti entre les gagnants du rang inférieur le plus proche comportant au moins 1 gagnant.

Pour chaque grille validée, un code unique automatiquement attribué au joueur participe à un tirage au sort pour gagner 20 000 € (mécanisme de type tombola). 10 codes sont tirés au sort à chaque tirage Loto®.

Le joueur a la possibilité de s'abonner, de jouer en multiple, et de jouer au jeu additionnel Joker+® en complément de sa prise de jeu Loto®.

Le joueur peut gagner des montants allant de 2,20 € (remboursement de la mise) jusqu'au jackpot (2 M€ minimum).

2nd Tirage (jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, à gains de répartition)

Le prix de vente est de 0,80 €.

Ce tirage indépendant est réalisé directement après les tirages habituels du Loto® les lundis, mercredis et samedis. Un joueur peut faire participer les 5 numéros d'une grille de numéros d'une prise de jeu Loto® à un tirage spécifique, dénommé « 2nd Tirage ». Le joueur participe alors à un tirage additionnel mettant en jeu un jackpot de 100 000 € minimum à se partager au rang 1. La participation au jeu 2nd Tirage n'est pas disponible pour les tirages Super Loto® et Grand Loto® de Noël.

Super Loto® (Les tirages interviennent uniquement à l'occasion des vendredis 13 ou d'événements spécifiques 4 à 5 fois par an)

Le prix de vente est de 3 € pour une grille participant à 1 tirage.

Le joueur peut gagner à partir de 3 € et jusqu'au jackpot (13 M€ minimum). Sont également mis en jeu 50 codes Super Loto®, pour une valeur de 20 000 € chacun.

Grand Loto®

Le prix de vente est de 5 € pour une grille participant à 1 tirage.

Le joueur peut gagner à partir de 5 € et jusqu'au jackpot (15 M€ minimum). Sont également mis en jeu 100 codes Grand Loto®, pour une valeur de 20 000 € chacun. Le jackpot mis en jeu à l'occasion du Grand Loto® de Noël est forcément remporté, car en cas d'absence de gagnant au rang 1, le jackpot est réparti entre l'ensemble des gagnants du tirage.

Autres jeux de tirage

Keno Gagnant à vie (jeu de tirage en contrepartie avec choix du joueur sur les paramètres de jeu ; 2 tirages quotidiens midi/soir)

Ce jeu permet au joueur de définir sa façon de jouer (en fonction du nombre de numéros à cocher) et le montant à gagner. Il choisit sa mise par grille : 1 €, 2 €, 3 €, 5 € ou 10 €, coche de 2 à 10 numéros par grille sur les 70 numéros proposés, peut participer à l'option Multiplicateur pour tenter de multiplier ses gains par 2, 3 ou 5 (la mise par grille est alors doublée) et choisit le nombre de tirages auxquels il souhaite participer : midi et/ou soir et ce jusqu'à 14 jours (il est aussi possible d'utiliser le système flash sélectionnant automatiquement une combinaison aléatoire). Il peut s'il le souhaite jouer en plus au jeu additionnel Joker+®.

Le montant du lot versé est compris entre 1 € (remboursement de la plus faible mise proposée sur le bulletin multigrilles) et 100 000 € par an à vie ou 2 M€ immédiatement (pour une mise de 10 € et 10 numéros cochés) – hors Multiplicateur.

Joker+® (jeu de tirage additionnel à gains en contrepartie, en complément de Loto® ou Keno Gagnant à Vie)

Le joueur coche une combinaison de 7 numéros, chaque numéro étant compris entre 0 et 9 (il est aussi possible d'utiliser le système flash sélectionnant automatiquement une combinaison aléatoire). Le joueur peut, en doublant sa mise, changer un de ses numéros après le tirage. Si le joueur coche cette option, sa probabilité de gain sera de 1 chance sur 2. À chaque tirage (2 par jour), une combinaison de 7 numéros est tirée au sort. En fonction des correspondances entre les numéros choisis par le joueur et les numéros tirés, le joueur gagnera une somme prédéfinie pouvant aller jusqu'à 500 000 €.

Amigo (jeu de tirage traditionnel en points vente, à gains de contrepartie)

Le prix de vente est de 2 €, 4 €, 6 €, 8 €, 10 € ou 20 €, avec la possibilité de s'abonner pour 1, 2, 3 ou 4 tirages consécutifs.

Le joueur coche une combinaison de 7 numéros parmi les 28 possibles (il est aussi possible d'utiliser le système flash sélectionnant automatiquement une combinaison aléatoire).

le tirage se décompose en 2 étapes : la première étape est le tirage des 7 numéros bleus et la seconde étape est le tirage de 5 numéros jaunes. en fonction des correspondances entre les numéros choisis par le joueur et les numéros tirés lors des deux étapes du tirage, le joueur peut gagner jusqu'à 250 000 €. il est possible de gagner à partir de 4 bons numéros parmi les 12 numéros révélés. diffusé toutes les 5 minutes sur l'écran Amigo entre 5 h et 23 h 55, pendant les horaires d'ouverture du point de vente, le tirage est entrecoupé de programmes courts et de messages jeu responsable pour créer des ruptures, sensibiliser et divertir les joueurs.

Bingo Live (Jeu multijoueur de répartition, exclusivement proposé en ligne sur fdj.fr)

Le prix de vente compris entre 0,20 € et 3 € varie selon la formule de jeu choisie par le joueur.

Plusieurs joueurs s'affrontent au cours d'un même tirage, pour remporter le jackpot ou le montant en jeu. Le joueur sélectionne sa formule de jeu puis choisit une ou plusieurs cartes proposées dans la salle de jeu. Pour chaque formule de jeu, un tirage au sort informatique extrait un nombre de boules déterminé parmi 75 boules ou 90 boules, conformément aux modalités spécifiques de chaque formule de jeu. Chaque boule est numérotée de 1 à 75 ou de 1 à 90. L'ordre de sortie des numéros par tirage est déterminant. Le jackpot correspond à une figure présente dans le tableau de lots et qu'il faut réaliser en moins de « x » boules pour remporter le jackpot et le 1^{er} rang de gain ; il s'incrémente en l'absence de gagnants. Le jeu s'arrête lorsque l'ensemble des gains (hors jackpot) a été remporté et/ou que le nombre maximum de boules pour remporter les gains et le jackpot a été atteint. Les lots varient suivant la formule jouée, les jackpots fixes étant de 10 000 € et les jackpots roulants étant compris entre 500 € minimum et 100 000 € maximum selon les formules.

Jeux instantanés

Les jeux instantanés de FDJ sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur, par comparaison aux jeux de tirage, et dont les résultats sont révélés suite à une action individuelle du joueur. Ils peuvent être commercialisés en points de vente et/ou en ligne.

Depuis 2012, la marque ombrelle Illiko® regroupe toute l'offre de jeux instantanés en points de vente, incluant des innovations dans les mécaniques de jeux ou les tickets, et près d'une quarantaine de jeux exclusivement proposés en ligne.

Les jeux en ligne déclinés des versions vendues en points de vente ont les mêmes caractéristiques : prix, tableau de lots des gains, mécanique de jeu... Leur prix varie entre 0,50 € et 15 € et le gain maximum entre 500 € et 1 500 000 €.

D'autres jeux disponibles uniquement en ligne offrent des mécaniques de jeu variées et une expérience clients plus riche. Certains peuvent être associés au jeu de tirage additionnel non optionnel Super Jackpot. Les mécaniques variées permettent au joueur de faire un ou plusieurs choix avec ou sans impact sur la fréquence ou le gain au fur et à mesure de leurs parties. Les jeux fonctionnent sous forme de révélations animées instantanées. Des changements de visuels sont réalisés fréquemment pour modifier les univers des tickets au gré des saisons et animer la gamme. Leur prix varie entre 0,25 € et 3 € et le gain maximum entre 1 000 € et 300 000 €.

Certains jeux servent également de support à l'offre Super Jackpot. À chaque prise de jeu à l'un d'eux, le joueur participe obligatoirement et automatiquement à un tirage supplémentaire pour tenter de remporter le Super Jackpot. Une part de sa mise est allouée au financement du jackpot progressif donnant droit à un jeton de participation. Ces jetons viennent incrémenter le jackpot à chaque prise de jeu. Instantanément, un ou plusieurs tirage(s) sont effectué(s) en fonction du nombre de jetons associés à la mise. Le rang de gain unique est progressif avec un montant minimum de 10 000 € au Super Jackpot. Le montant des mises varie entre 0,03 € à 0,09 € en fonction des mises unitaires de chaque jeu faisant partie de l'offre Super Jackpot.

On distingue au sein des jeux instantanés :

Les jeux de grattage

Les jeux de grattage sont des jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par blocs constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux, chaque émission étant constituée d'un ou de plusieurs blocs comportant le même tableau de lots. Les inscriptions représentatives des lots sont occultées avant la mise à disposition du public et révélées à l'initiative du joueur par une action ou une décision de la part de celui-ci.

Il s'agit par exemple des jeux comme Cash, Astro, Banco, Millionnaire, Mots Croisés, Solitaire, Morpion.

Les jeux à aléa immédiat

Les jeux à aléa immédiat sont les jeux pour lesquels l'intervention du hasard, générée à la demande individuelle du joueur, résulte d'une action de celui-ci. Il s'agit par exemple des jeux comme Instant Loto ou Keno Atlantia.

Les jeux instantanés additionnels

Les jeux instantanés additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non.

Les jeux instantanés ont un taux de retour aux joueurs (TRJ) compris entre 60 % et 75 %, avec une moyenne annuelle inférieure à 70,5 % (ce qui est conforme au maximum autorisé), et s'adressent principalement aux terrains de jeu « expérience et gains » et « petit plaisir » :

- les jeux jusqu'à 3 € s'adressant plutôt à des joueurs occasionnels et correspondant au terrain de jeu « petit plaisir », requièrent un large réseau de distribution, un portefeuille de jeux significatif et un tableau de lots favorisant le test, la découverte et le réinvestissement ;
- les jeux de 5 € et plus s'adressant davantage à des joueurs réguliers et correspondant au terrain de jeu « expérience et gains », s'adressent à des joueurs qui connaissent bien les jeux instantanés, attirés par des gains pouvant aller jusqu'à dix fois leur mise et l'animation permanente avec le lancement d'éditions limitées.

FDJ dispose d'une forte expertise dans la conception des jeux, et notamment de leur mécanique financière. Cette expertise lui permet de créer des jeux éphémères et pérennes afin d'animer la gamme des jeux grattage, afin de renouveler l'intérêt des joueurs et répondre à leurs attentes de nouveautés.

De la même façon, FDJ conçoit des jeux permanents et des jeux éphémères afin d'animer la gamme de jeux, notamment pour renouveler l'intérêt des joueurs réguliers.

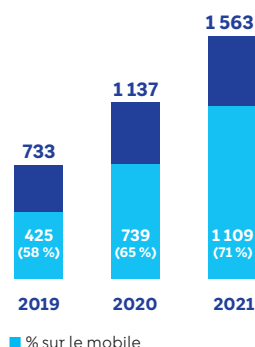
1.3.1.2 LOTERIE DIGITALE

Dans un marché des jeux d'argent et de hasard en ligne en croissance, FDJ a significativement renforcé son offre de loterie digitale.

Le développement de la loterie en ligne a été porté par l'augmentation significative du nombre de joueurs (près de x 4 entre 2016 et 2021, avec une augmentation soutenue en 2020 induite notamment par le contexte sanitaire) dans le respect du modèle de jeu extensif de FDJ.

PART DU MOBILE DANS LES MISES DIGITALES

(en millions d'euros)



Pour développer son offre de loterie en ligne, FDJ a d'abord commencé par transposer en version numérique ses jeux de loterie traditionnellement disponibles en points de vente, en s'appuyant sur les dernières technologies de développement disponibles pour parvenir à proposer la même expérience de jeu sur tous les supports digitaux (ordinateur, tablette et smartphone). Simplifiant la distribution de son offre digitale avec un parcours client optimisé sur son site fdj.fr et son application mobile (disponible sur iOS et Android), FDJ propose une expérience favorisant les ventes croisées entre les différents jeux de loterie en ligne, les jeux de tirage et de grattage. Répondant à la stratégie « mobile first » de FDJ, les mises en ligne ont ainsi fortement progressé. Enfin, l'expérience joueurs a également été repensée en leur permettant de jouer en points de vente grâce à leur smartphone (préparation de leur grille sur leur mobile puis validation ultérieure de leur grille dans le point de vente de leur choix).

En complément de ses jeux de loterie en ligne, FDJ développe de nouveaux leviers de croissance en innovant et proposant plus d'interactions dans le jeu (par exemple la scénarisation

de la révélation du gain) et plus d'interactions entre joueurs en ligne (jeux multijoueurs, mutualisation des grilles et des mises...).

1.3.1.3 ACTIVATION : LA PROMOTION DE L'OFFRE DE JEUX AUPRÈS DU PLUS GRAND NOMBRE

L'activation vise à conquérir de nouveaux joueurs, à assurer une première prise de jeu réussie et à fidéliser le joueur, via des campagnes de communication et des promotions ciblées, dans le respect de la Charte de communication responsable du groupe FDJ.

Recrutement de joueurs dans le respect du modèle extensif

FDJ fait connaître son offre de jeux en points de vente et en ligne à travers des campagnes publicitaires et des offres de coupons promotionnels liés aux lancements de nouveaux jeux et aux relancements de jeux existants.

Les campagnes publicitaires, essentiellement sous forme de films, dont certains sont devenus « cultes », contribuent largement à la notoriété de FDJ et de ses marques. Ces films, généralement emprunts d'humour, mettent l'accent sur les gens ou des valeurs et comportements humains, à travers des personnages auxquels il est facile de s'identifier (même sous forme d'animaux ou de tickets personnifiés), le tout sur une tonalité joyeuse et positive soulignant le caractère ludique, récréatif et divertissant des jeux FDJ. Certains de ces films ont ainsi largement contribué à la notoriété de la marque auprès du public, en faisant rentrer dans le langage courant des slogans comme : « Au revoir Président » ou « C'est le jeu ma pauvre Lucette ».

Le planning commercial est construit à partir des événements du calendrier (vendredi 13, Saint-Valentin, fête des mères, Noël) et des lancements/relancements, pour aboutir à un événement mensuel en moyenne.

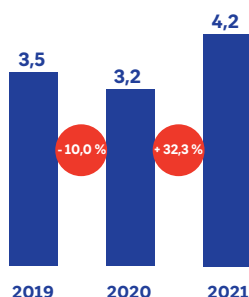
Afin de mieux faire connaître ses jeux, leurs avantages ou les options proposées ainsi que les nouveautés, FDJ a également recours à des coupons promotionnels (coupons de réduction), qui peuvent notamment être proposés dans les points de vente ou en ligne.

Amélioration de l'expérience de jeu

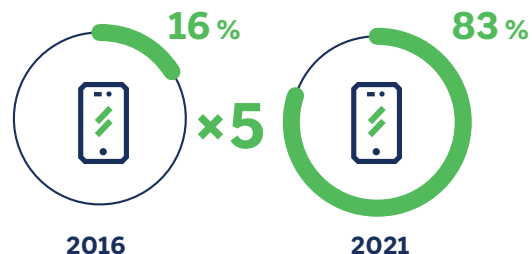
En ligne, FDJ optimise et simplifie régulièrement les parcours d'inscription et de découverte de l'offre de jeux pour le joueur.

1.3.2 PARIS SPORTIFS

MISES (en milliards d'euros)



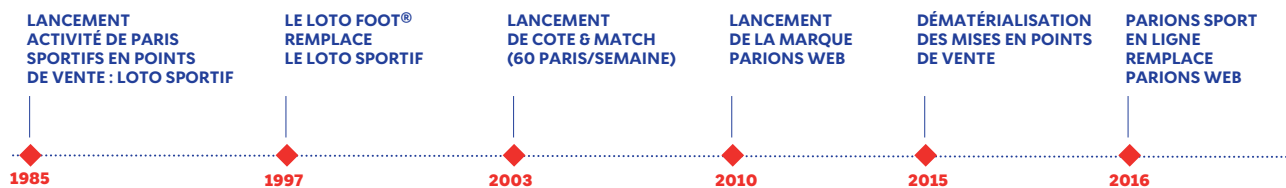
TAUX DE DÉMATÉRIALISATION DES MISES DE PARIS SPORTIFS EN POINTS DE VENTE



94 % des mises proviennent des paris à cotes et 6 % des paris mutuels.

Les sports les plus importants en termes de mises sont, respectivement : le football, le tennis, et le basket, qui à eux 3 représentent plus de 90 % des mises totales.

ÉVOLUTION DE L'OFFRE SPORT



Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue des paris sportifs (voir paragraphe 1.1 « Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard »), ils constituent aujourd'hui le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de ses mises (avec un taux de croissance annuel de 10,9 % sur la période 2016-2021).

FDJ estime être l'opérateur de référence des paris sportifs en France et se situer parmi les cinq premiers en Europe en termes de PBJ.

Sur le marché des paris sportifs en ligne, FDJ estime se situer dans le deuxième cercle des opérateurs; les principaux opérateurs proposant généralement plusieurs verticales de jeux et étant présents sur plusieurs marchés géographiques, contrairement à FDJ.

1.3.2.1 L'OFFRE FDJ DE PARIS SPORTIFS

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre l'offre en points de vente et l'offre en ligne :

		
TRJ ANNUEL MOYEN MAXIMUM		
CONTENU DE L'OFFRE	◆ PARIS À COTES Pré-match sur près de 44 sports Pas de paris en direct Plus de 73 000 événements proposés Plus de 1 250 000 paris proposés Pré-match sur plus de 52 sports Paris en direct sur plus de 33 sports Plus de 140 000 événements proposés Près de 12,8 millions de paris proposés ◆ PARIS MUTUELS Loto Foot®, Loto Rugby® et Loto Basket® Pas de paris mutuels	
SPÉCIFICITÉS DE L'OFFRE	Plus de 28 000 points de vente Prises de paris numérisées⁽¹⁾ Apps IOS/Android Services clients Stats, Combi-bonus	Digitale Apps IOS/Android/site web Services clients Vidéo, Stats, Combi-boosté, Cash out...

Les différences de taux de TRJ et de profondeur de l'offre entre le point de vente et le en-ligne sont liées à des réglementations différentes.

Les paris sportifs correspondent au terrain de jeu « pronostics », qui a, entre autres, pour caractéristique une plus grande expertise du joueur.

L'activité des opérateurs de paris sportifs est guidée par les événements sportifs. Traditionnellement les années paires sont plus riches en événements sportifs avec principalement les coupes du monde et l'Euro de Football. Il est également à noter que le parcours de l'équipe de France, de football principalement, a un impact sur le niveau de paris enregistré.

L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, a bouleversé cette organisation avec l'annulation ou le report de quasiment toutes les compétitions et événements sportifs à partir de début mars, pour une reprise progressive dès la mi-mai.

L'année 2021 a bénéficié du report de l'UEFA Euro 2020 et 2022 bénéficiera de la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™.

(1) En liaison ADSL avec le serveur FDJ.

Parions Sport Point de Vente

En point de vente, FDJ propose deux offres de paris sportifs distinctes : les paris à cotes (sur plus de 40 sports) et les Loto sportifs (sur le Football, le Basket et le Rugby).

Afin de rester compétitif par rapport au marché en ligne et offrir une expérience de jeu optimal à ses joueurs, Parions Sport est dans une optique d'amélioration et d'élargissement continu de son offre avec l'ajout de nouveaux sports, de nouveaux paris et de nouvelles fonctionnalités.

L'offre Parions Sport Point de Vente est accessible grâce à un bulletin papier, mais la préparation des prises de paris peut aussi être réalisée en ligne, notamment au moyen des applications mobile (83 % des prises de jeux en 2021).

	MÉCANIQUE DE JEU	TYPES DE LOTS
 (paris à cotes – PAC)	Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de paris en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en points de vente porte sur 44 sports, plus de 400 formules de paris (autorisées par l'ANJ) et 3 formules de jeu (simple, combiné ou multiple).	Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.
	Loto Foot® est constitué de 4 jeux de pronostics sportifs indépendants faisant appel aux résultats de plusieurs rencontres sportives : • Loto Foot® 7 • Loto Foot® 8 • Loto Foot® 12 • Loto Foot® 15	Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains. Un gagnant peut donc gagner jusqu'à 2 M€ s'il est le seul à avoir validé une grille avec tous les pronostics exacts sur une grille de Loto Foot® 15 comportant un Super Pactole de 2 M€.
	Loto Rugby® 7 est composé de 7 matchs et Loto Rugby® 15 de 14 ou 15 matchs.	
	Loto Basket® 7 est composé de 6 ou 7 matchs et Loto Basket® 15 de 12 à 15 matchs.	

Parions Sport En Ligne

L'offre Parions Sport En Ligne se distingue de l'offre de paris sportifs en points de vente par la diversité des paris proposés (plus de 52 sports en pré-match et plus de 33 sports en direct disponibles en 2021) ainsi que par l'expérience de jeu qu'elle procure. Cette expérience de jeu a notamment été améliorée en 2020 et 2021 grâce à l'enrichissement de l'offre de *streaming* permettant aux joueurs de visionner les matchs tout en pariant sur l'événement, et à de nouveaux paris pour coller aux attentes des joueurs.

	MÉCANIQUE DE JEU	TYPES DE LOTS
 (jeu de paris sportifs à cotes en ligne)	Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,01 pour une prise de pari en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en ligne porte sur plus de 52 sports, près de 1 700 formules de paris (autorisées par l'ANJ) et trois formules de jeu (simple, combiné ou multiple).	Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET STRATÉGIE

Les principales activités du Groupe

Le mix marketing de l'offre de paris sportifs a continué à évoluer en 2021 sur les cinq axes suivants :

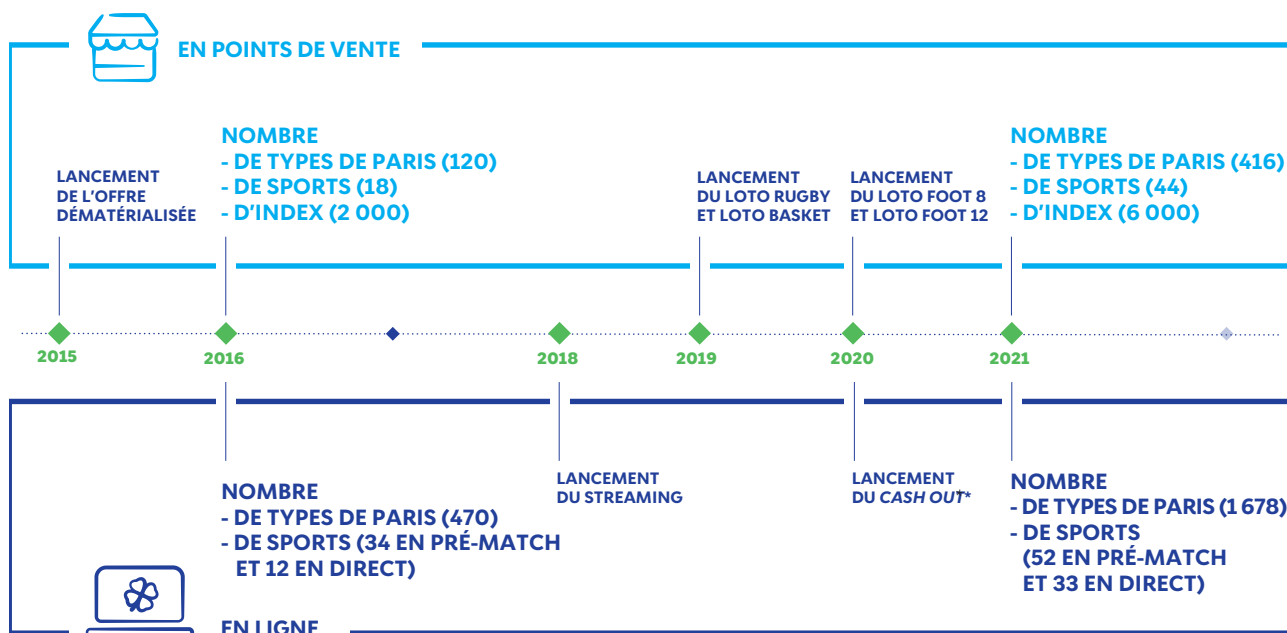
- marque : la notoriété assistée de la marque a atteint 66 % pour les hommes de 18 à 49 ans ;
- design et fonctionnalités : FDJ a refondu l'ensemble de ses applications et son site en ligne qui sont mis à jour régulièrement ; refonte du parcours d'inscription sur Parions Sport En Ligne ;
- offre de paris : depuis 2020, plus de 140 nouveaux types de paris ont été proposés en points de vente et plus de 340 en ligne ;

- prix et promotion : FDJ a amélioré ses offres promotionnelles et sa politique de prix (meilleures cotes) ;
- services et animation : mise en place d'un service client adapté et des programmes d'animation spécifiques.

L'objectif de l'activité Paris Sportifs est d'améliorer en continu son positionnement sur chacun de ces axes. Ceci lui permettra de proposer une offre encore plus attractive pour lui permettre de poursuivre le recrutement et la fidélisation des joueurs (i) en points de vente et (ii) en ligne.

1.3.2.2 ENRICHISSEMENT PERMANENT DE L'OFFRE

Le Groupe développe une stratégie d'enrichissement permanent de l'offre et d'amélioration continue du parcours clients qui peut se résumer, depuis 2015, comme présenté ci-dessous.



* Le cash out permet, en cours de match, de sécuriser les gains d'un pari potentiellement gagnant ou à l'inverse de minimiser les pertes d'un pari très mal engagé.

1.3.3 ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION

1.3.3.1 SERVICES B2B À L'INTERNATIONAL

S'appuyant sur la maîtrise de sa technologie cœur de métier, dès 2015, FDJ a développé ses activités à l'international sous la forme d'une offre de services B2B à destination des opérateurs de loterie et des opérateurs de paris sportifs. Portée par sa filiale FDJ Gaming Solutions, cette activité entend se développer, notamment à travers des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs du marché.

FOCUS

L'ambition du Groupe est de construire une position de leader B2B à l'international dans les secteurs des services aux opérateurs de loterie et de paris sportifs.

(1) Source : baromètre marché clients.

La réalisation de cette ambition se fait de manière progressive en exportant le savoir-faire du Groupe à travers une offre de services numérique et innovante capitalisant ainsi sur ses technologies et expertises.

Le Groupe propose différentes solutions B2B aux opérateurs selon les segments où ils opèrent.

Sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs, le Groupe propose des services de trading et de gestion du risque ainsi que des solutions clés en main, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Cette offre globale de services couvre toute la chaîne de valeur et l'ensemble des besoins pour proposer du pari sportif (plateforme, opérations, technologie, service de trading, gestion de l'offre de paris et gestion du risque) et est adaptable aux spécificités locales.

Sur le segment des services aux opérateurs de loterie, le Groupe se positionne sur le marché de la distribution des jeux digitaux, en Europe et aux États Unis, en capitalisant sur le succès de l'alliance LEIA. Par ailleurs, le développement d'une offre de conseil sur les jeux instantanés est en cours de test sur différentes géographies et notamment le continent africain. Enfin, la vente de technologies se poursuit tout en étudiant l'élargissement du socle technologique dans le but de proposer des services plus globaux.

La construction de l'offre de services B2B et le développement des activités pourront être complétés par des partenariats stratégiques, afin d'étendre la capacité d'intervention sur les marchés par des produits et services additionnels, pour accéder à de nouvelles zones géographiques ou disposer de capacités de distribution supplémentaires.

JALONS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ B2B INTERNATIONAL

PARIS SPORTIFS		LOTÉRIE		
Services Clés en main	Services de trading	Contenus digitaux	Offre de conseil sur les jeux instantanés	Technologie
- SCML (Portugal) – 2015 - ISBB (Israël) – 2018 - LORO (Suisse) – 2018 - OLG* (Canada) – 2020 - AGLC* (Canada) – 2021	40+ Clients - Arena Casino (Croatie) – 2021 - Dabble (Australie) – 2021	- LEIA : Norsk Tipping (Norvège) - Veikkaus (Finlande) - Danske Spil (Danemark) - Svenska Spel (Suède) – 2018 - Sazka (République tchèque) – 2020 - Eesti Loto (Estonie) – 2021	Lonase (Sénégal) – 2020	- Lotto Baden Wurtemberg (Allemagne) – 2015 - Svenska Spel (Suède) – 2015 - Loteria Catalunya (Espagne) – 2015 - PMU (France) – 2016 - Loterie Romana (Roumanie) – 2017 - Veikkaus (Finlande) – 2020 - Loto Bayern (Allemagne) – 2020 - ISBB (Israël) – 2021

* Premiers contrats d'opération de l'ensemble de la verticale des paris sportifs en Amérique du Nord.

Les contrats sont généralement des contrats de cinq ans avec une option de renouvellement. Les revenus sont basés sur la refacturation d'une quote-part des investissements initiaux et de développement, et sur un pourcentage du PBJ.

En lien avec sa stratégie de développement à l'international et sa volonté de croissance sur le segment B2B des paris sportifs, FDJ Gaming Solutions a acquis en 2019 Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises du Groupe. Situé notamment au Royaume-Uni et au Canada, Sporting Group emploie 300 salariés et compte une cinquantaine de clients. Cette acquisition a permis au Groupe de renforcer son

offre B2B dans les services aux opérateurs de paris sportifs et d'accélérer son développement à l'international. Ces services comprennent la gestion du cycle de vie des événements, des cotes en continu avec la gestion des données relatives à l'état des matchs ainsi que la gestion du risque.

Sporting Group opère également au Royaume-Uni une plateforme de paris sportifs comprenant une offre de *spread betting*⁽¹⁾ (paris à fourchettes) et de *fixed odds betting* (paris à cotes fixes) pour lesquelles le Groupe est titulaire d'une licence obtenue auprès de la UK Gambling Commission en Grande-Bretagne et de la Financial Conduct Authority (pour le *spread betting*).

(1) Le *spread betting* consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (*spread*) fixée par le bookmaker. Les actions en question peuvent être le nombre de cartons, de corners, de buts, de touches, de jeux (tennis), etc. Si le pari effectué est au-dessus de la fourchette, on parle d'achat de pari. S'il est en dessous, on parle de vente. Les gains et pertes sont proportionnels à l'écart entre le pari et l'élément le plus proche de la fourchette proposée. Au Royaume-Uni, cette activité est régulée par la Financial Conduct Authority. Sporting Group est le leader anglais sur ce segment. Le *spread betting* étant interdit dans certains pays, dont la France, Sporting Index a mis en place un système de géoblocage d'adresses IP afin que son offre ne puisse pas être accessible sur les territoires non autorisés.

1.3.3.2 PAIEMENT & SERVICES

Avec le développement d'une offre de paiement et services, FDJ a pour objectifs d'accompagner ses points de vente traditionnels (bar-tabac-presses) dans la diversification de leurs activités, de créer de nouvelles opportunités de contact avec le public et d'améliorer la résilience de son modèle d'affaires avec de nouvelles sources de revenus pour le Groupe.

FOCUS

L'ambition de FDJ d'être un acteur de référence du point de vente à horizon 2025 s'articule autour de deux types d'offres principales :

- proposer des services d'encaissement pour comptes de tiers dans les points de vente FDJ ;
- et concevoir et distribuer sa propre solution de paiement.

FDJ souhaite développer des services d'encaissement pour le compte de tiers en s'appuyant sur son réseau de distribution et ses actifs technologiques, dont les équipements points de vente, et les flux financiers associés. FDJ veut ainsi offrir une solution aux acteurs, publics comme privés, cherchant à rationaliser leur présence sur le territoire tout en maintenant leur proximité avec leurs clients et usagers. Dans ce cadre, FDJ leur offrirait un service de collecte de fonds pour leur compte et de gestion du réseau de points d'encaissement physiques (agrément, formation, rémunération).

Ces services permettraient aux clients des entreprises ou institutions partenaires de FDJ de se rendre dans les points de vente pour effectuer le paiement de factures, impôts ou amendes ou encore le paiement d'un panier d'achat d'un site d'e-commerce via une solution simple et sécurisée.

En 2017, FDJ a noué un partenariat technologique avec Western Union, ayant permis de développer l'offre Click&Pay, une solution simple et rapide permettant d'effectuer des transferts d'argent depuis le terminal de prise de jeux FDJ présent en point de vente. Grâce à une solution « mobile to store », les clients peuvent également préparer leur transaction sur leur mobile, avant de se rendre en point de vente pour finaliser l'opération.

En 2019, FDJ, associée à la Confédération des buralistes, a remporté un premier contrat sur le marché des services d'encaissement pour compte de tiers en points de vente dans le cadre d'un appel d'offres de la Direction générale des finances publiques – DGFiP pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques.

Cette externalisation est opérationnelle depuis février 2020 et a été généralisée à tout le territoire national, y compris les Départements d'Outre-Mer, le 28 juillet 2020. Le contrat

12 400
points de vente
(vs 9 000 en 2020)

2 millions
d'opérations réalisées
depuis le lancement de
l'offre, pour un montant
total de 186 M€

est confié au groupement pour 5 ans, puis susceptible d'être renouvelé chaque année pour une durée maximale supplémentaire de 5 ans.

En 2021, la filiale FDJ Services qui regroupe l'ensemble des activités Paiement & Services de FDJ a obtenu, auprès de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, adossée à la Banque de France), son agrément en tant qu'établissement de paiement, agrément nécessaire à la poursuite du développement de son activité d'encaissement pour le compte de tiers.

Sur ce modèle de service d'encaissement de facture, FDJ souhaite également proposer la recharge de porte-monnaie électronique ou le dépôt sur un compte de paiement (ex : carte prépayée, compte en ligne) depuis ses points de vente. Ce service s'adresserait aux nouveaux acteurs du paiement (néo-banques, fintech, banques en ligne) cherchant à développer un réseau physique pour renforcer leur proximité et élargir la gamme de services proposés à leurs clients.

À moyen terme, FDJ souhaite également proposer en propre des solutions de paiement prépayées sur le modèle des cartes prépayées et porte-monnaie électroniques, rechargeables dans son réseau de points de vente. À l'interface entre 30 000 commerçants et un large bassin de joueurs, FDJ est bien positionnée pour proposer des solutions de paiement en développant des services à forte valeur ajoutée pour le client.

En outre, l'identification des clients selon les seuils en vigueur et la collecte des données dans le respect du RGPD doivent permettre à FDJ de mieux comprendre les clients et ainsi, de mieux les adresser et les protéger.

1.3.3.3 DIVERTISSEMENT

FDJ souhaite se développer sur le marché du divertissement pour renforcer sa résilience en captant de l'attention et des achats de joueurs hors la loterie et les paris sportifs. Le Groupe a ainsi identifié différents segments qui lui semblent les plus porteurs :

L'eSport

En 2017, FDJ s'est lancée dans l'organisation de compétitions de jeux vidéo amateurs et professionnels (eSport). Depuis début 2019, le Groupe s'appuie sur une nouvelle marque, NCOVR, et développe son activité à travers un positionnement de producteur de tournois en propre et pour le compte de tiers (éditeurs de jeux vidéo).

Les nouveaux modèles de loterie & pronostics

FDJ a lancé sa première application mobile gratuite en mai 2020, GO MOJO, une plateforme proposant un catalogue de jeux de hasard gratuits offrant aux joueurs la possibilité de remporter des gains financiers. Cette application, bâtie sur un modèle d'affaire publicitaire et partenariat compte aujourd'hui plus de 500 000 joueurs inscrits.

Les nouveaux usages et technologies de rupture

FDJ travaille également sur des modèles de rupture à fort potentiel, en priorité sur des activités numériques, engendrées notamment par l'émergence de nouvelles technologies ou de nouveaux modèles d'opérations (technologies NFT⁽¹⁾, Gaming as a Social Network...).

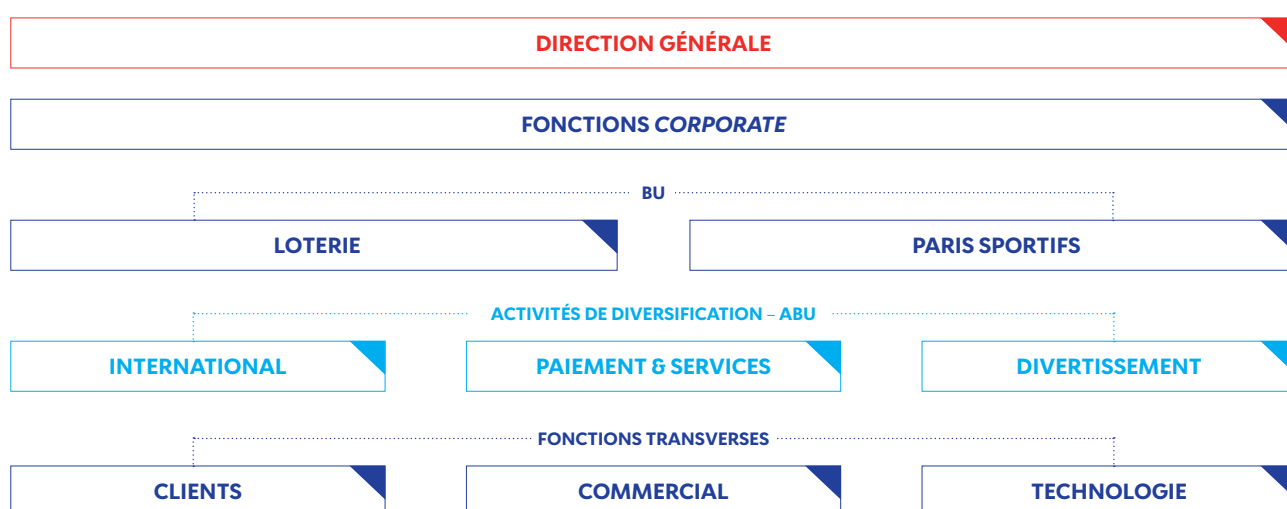
(1) NFT, de l'anglais *non fungible token*, est un type de jeton cryptographique qui représente un objet numérique tel qu'une image, une vidéo, un fichier audio, auquel est rattachée une identité numérique. L'authentification d'un NFT est validée grâce au protocole d'une *blockchain* qui implique que ces jetons ne sont pas interchangeables.

1.4 Organisation opérationnelle

FDJ a mis en place une organisation opérationnelle afin de mettre en œuvre sa stratégie.

Ainsi, aux côtés des deux unités opérationnelles (BU Loterie et Paris sportifs), qui ont pour rôle de conduire des activités déjà bien développées relevant de la régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et des trois unités opérationnelles en développement (ABU), qui ont la responsabilité d'activités hors régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et disposant d'enjeux spécifiques, décrites au paragraphe 1.3 « Description des principales activités du Groupe », FDJ est organisée autour de :

- trois fonctions transverses qui pilotent la déclinaison opérationnelle de la stratégie dans une logique d'optimisation des ressources. Elles ont pour rôle de faciliter la mise en œuvre de la stratégie. Ce sont les fonctions clients, commercial et technologie ; et
- des fonctions corporate qui ont pour rôle de définir la politique générale du Groupe et de garantir sa cohérence globale. Au sein de ces fonctions corporate, se trouve notamment la direction de l'Innovation.



1.4.1 FONCTIONS TRANSVERSES : CLIENTS, COMMERCIAL ET TECHNOLOGIE

1.4.1.1 FONCTION CLIENTS

Stratégie clients

Le client est au cœur de la stratégie FDJ, en développant un modèle dont l'ambition est de construire une relation client et des parcours sources de création de valeur, optimisés par la connaissance des clients, garantissant une posture intègre et responsable. FDJ s'appuie sur trois composantes clefs : le bassin de joueurs, la fréquence de jeu et la mise moyenne.

Pour optimiser sa croissance, FDJ développe une connaissance fine de ses joueurs, via le recoupement d'une segmentation basée sur les habitudes de jeu, la valeur des joueurs ainsi que des critères de profils avec une segmentation de ses points de vente basée sur les types de jeux et les typologies de joueurs.

Cette connaissance permet aux BU de proposer une expérience client optimisée, en utilisant leurs trois principaux leviers d'action : les produits et services, la distribution et l'activation.

Fonction clients

Agissant comme un prestataire interne au service des deux BU, la fonction clients est en charge de développer les outils et services nécessaires à la connaissance des clients ainsi qu'au développement de la relation clients. Elle a notamment pour mission de garantir la qualité et la cohérence de l'expérience client, la mise en œuvre opérationnelle des démarches clients jeu responsable, la conformité des données et des règles de gestion (conformité réglementaire et légale, notamment RGPD), la protection de l'intégrité des données client, ainsi que la performance opérationnelle globale.

La fonction clients est composée de trois métiers :

- la connaissance client, qui repose sur des outils clients (les études marketing, les enquêtes de satisfaction, les baromètres client...), sur la voix du client, et sur l'expérience et la relation clients ;
- le service clients (métier classique de la fonction clients) dont l'activité sous-traitée gère la totalité des flux entrants (niveau 1), via les différents canaux mis à disposition des clients (téléphone, mail, chat...). Les cas complexes ou sensibles nécessitant une expertise sont gérés en interne par la direction Clients ou une autre direction du groupe FDJ (direction de la Sécurité, direction juridique...);
- la plateforme omnicanale, consistant en la gestion du compte clients et destinée à améliorer le parcours d'inscription et les parcours joueurs, tout en garantissant un strict respect de l'ensemble des contraintes réglementaires.

La fonction clients est par ailleurs responsable du pilotage de la trajectoire de connaissance et d'identification clients globale, un enjeu prioritaire transverse, qui vise à collecter des données sur les joueurs, notamment dans les points de vente pour :

- suivre et analyser les usages des joueurs, prérequis indispensable au développement d'une relation client personnalisée et au développement de la valeur client ;

- proposer des outils de modération individualisés pour adresser efficacement les joueurs dont le comportement de jeu pourrait être à risque ; et
- se doter des moyens de lutter efficacement contre la fraude et le blanchiment.

La fonction clients, en lien étroit avec la direction Jeu responsable, a également pour mission d'identifier les joueurs à risque au regard du jeu excessif, notamment grâce à l'outil Playscan™ (outil conçu par la loterie suédoise, qui permet, sur la base des suivis de comportement et d'analyse de profils, de détecter ces profils) ou la mise en place de modérateurs de jeu spécifiques adaptés aux usages de chaque joueur (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du jeu responsable »).

FDJ fait évoluer en continu ses outils de gestion de relation client (CRM) pour améliorer :

- l'interaction avec ses joueurs via l'optimisation des campagnes marketing relationnelles et promotionnelles, en se basant sur les usages et comportements clients ciblés et personnalisés ;
- la qualité des données de référence de ses clients via un référentiel unique en temps réel pour tous les canaux de distribution ;
- le processus d'inscription et de certification des joueurs en ligne, et la gestion différenciée de la relation clients en fonction de leurs usages.

1.4.1.2 FONCTION COMMERCIALE ET RÉSEAU PHYSIQUE DE DISTRIBUTION

Un réseau de proximité

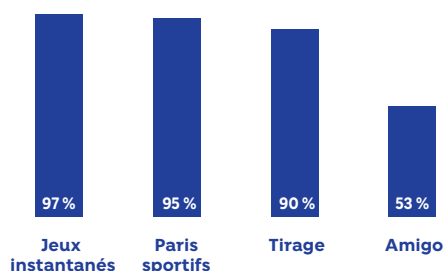
+ de 30 000
points de vente

Avec un parc qui s'est maintenu à plus de 30 000 points de vente (PDV), répartis sur plus de 11 000 communes, le réseau physique de distribution FDJ permet à 90 % de la population française de se trouver à moins de dix minutes de l'un de ses points de vente, que ce soit en milieu urbain, périurbain ou rural. Cela en fait le plus important réseau de proximité de France.

Constitué très majoritairement de Tabac (76 %), Bar (56 %) et Presse (55 %), FDJ a initié une diversification de sa distribution dans de nouvelles typologies de points de vente, afin de maintenir son maillage territorial. Ce réseau complémentaire compte désormais plus de 1 100 points de vente, principalement en stations-service et commerces alimentaires de proximité de moins de 400 m².

Les gammes de jeux tirage, jeux instantanés et paris sportifs sont chacune distribuées dans plus de 90 % des points de vente. En raison de sa spécificité de jeu de stationnement, Amigo est principalement proposé dans les bars.

POIDS DES AGRÈMENTS DANS LE PARC



Un réseau dynamique et résilient

16,8 Mds€
de mises réalisées en PDV
soit **10 720 €** de mise moyenne hebdomadaire par PDV

Avec 16,8 Mds€, la distribution physique en points de vente représente près de 90 % des mises. Cela représente en moyenne 10 720 € par PDV et par semaine d'activité.

3,1 Mds€
de mises dématérialisées

Les prises de jeux en points de vente se sont également fortement numérisées avec le développement de l'usage des applications FDJ et du QR code qui permettent de préparer ses prises de jeux sur mobile avant de les valider sur le terminal en point de vente notamment pour les paris sportifs.

901 M€
de commissions versées aux détaillants sur l'année
soit **29 900 €** de commission annuelle par PDV

À travers son réseau de distribution, FDJ contribue à l'activité économique et sociale de toutes les régions de France, avec 901 M€ de commissions versées aux détaillants en 2021, soit une commission annuelle moyenne de 29 900 € par point de vente en 2021. Cela représente souvent la deuxième source de revenus des détaillants. Ces commissions ont permis de créer ou pérenniser 21 100 emplois dans le réseau Bars-Tabac-Presse.

La rémunération des détaillants FDJ est cohérente avec les enjeux marketing et jeu responsable du Groupe. Elle est constituée :

- d'une commission sur les mises encaissées en points de vente modulée entre 3,8 % et 5,8 % en fonction des jeux vendus :

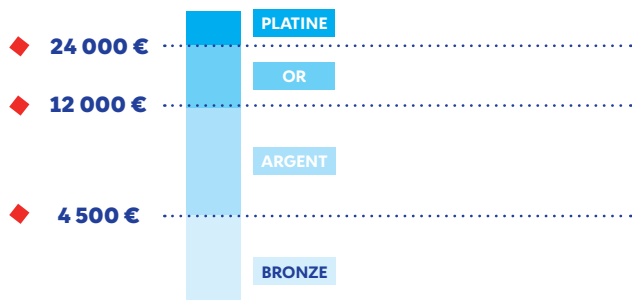
Jeu de tirage	5,3 % des mises
Amigo	5,0 % des mises
Jeux instantanés	≤ 3 € : 5,8 % des mises > 3 € : 5,0 % des mises
Paris sportifs	Paris simples : 3,8 % des mises Paris combinés : 5,3 % des mises Loto Foot : 5,0 % des mises

- d'un système de bonus jeu responsable, prévoyant une rémunération additionnelle équivalente à 0,2 % du montant des mises, conditionnée au respect de 6 critères de conformité jeu responsable et sécurité ;
- d'une rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir, des coupons de réduction et des encaissements pour compte de tiers (DGFiP...).

Un réseau segmenté et équipé selon sa performance

Le réseau des points de vente est segmenté en quatre catégories (Platine/Or/Argent/Bronze), en fonction du montant des mises moyennes hebdomadaires. Cette segmentation permet de piloter les investissements, les visites commerciales et l'animation dans les points de vente en la liant au niveau de performance du point de vente.

EN 2021
MISES MOYENNES
HEBDOMADAIRES



FDJ déploie et maintient plus de 380 000 équipements, dont 100 000 connectés, dans l'ensemble de son réseau afin de garantir une expérience de qualité en points de vente, tant auprès des joueurs qu'auprès des détaillants.

100 %
des PDV
connectés

380 000
équipements

Ces équipements sont positionnés sur les quatre étapes clés du parcours client et répondent à quatre objectifs :

- signaler la présence de FDJ à l'extérieur du point de vente (enseignes et cadres affiches en extérieur) ;
- valoriser l'offre de jeux FDJ à l'intérieur (comptoirs zone de caisse avec écrans, mobiliers libre-service, kits multi-jeux et écrans Amigo) ;
- permettre les transactions (33 000 terminaux de prise de jeu) ;
- permettre la vérification de gains (28 000 reçus checkers).

LES MÉTIERS DE LA FONCTION COMMERCIALE

La fonction commerciale, chargée de la gestion des détaillants indépendants, se divise en cinq métiers :



Stratégie, transformation et performance

Définit la stratégie du réseau à horizon 5 ans, construit les plans de transformation du réseau et mesure la performance des différents points de vente.



Projets

Pilote avec l'informatique tous les projets à composante technique, notamment ceux liés à l'industrialisation du back-office.



Trade marketing et expérience client de point de vente

En charge de la construction et du pilotage du plan d'action commercial en collaboration avec les BU ; de la formation et de la communication à destination des détaillants ; de la conception de l'ensemble des outils nécessaires à la commercialisation des offres et services en point de vente (merchandising, promotion, communication, animation) ; du management de l'expérience client joueur en point de vente.



Supply chain et opérations

En charge de la distribution des produits (par l'intermédiaire de courriers à partir de deux entrepôts situés en Île-de-France) ; de l'installation et la maintenance des équipements dans le réseau, du support technique aux détaillants, de la gestion administrative des contrats détaillants ainsi que le recouvrement des mises en points de vente.



Force de vente

En charge de la mise en œuvre des plans d'action auprès des détaillants au travers d'appels et de visites commerciales, de la gestion des dossiers d'ouverture de points de vente ou de l'attribution de nouveaux agréments des jeux et services aux points de vente existants.

Stratégie commerciale :

La stratégie commerciale de FDJ s'articule autour de trois axes :

1

Soutenir et redynamiser le réseau traditionnel Bar-Tabac-Presses

Soutenir et redynamiser le réseau traditionnel Bar-Tabac-Presses par :

- le développement de l'activité en renouvelant son offre de jeux régulièrement notamment avec des jeux innovants et en maximisant le nombre d'agréments par point de vente ;
- la modernisation des parcours clients en points de vente en investissant dans la modernisation des équipements de son réseau et dans la digitalisation des parcours clients en point de vente (plus de 150 M€ investis entre 2015 et 2020) ;
- la diversification des sources de revenus du réseau à travers l'ajout de nouveaux services liés aux paiements.

2

Compléter et diversifier ses canaux de distribution physique

Diversifier ses canaux de distribution physique

Afin de maximiser le nombre de points de contact avec la population, et pour tenir compte des évolutions du bassin de joueurs et d'une moindre fréquentation du réseau Bar-Tabac-Presses, notamment chez les 18-34 ans, FDJ a initié une diversification de sa distribution. Elle a ainsi commencé à distribuer ses produits dans de nouvelles typologies de points de vente, principalement en stations-service et commerces de proximité de moins de 400 m².

L'objectif est d'aller à la rencontre de clients qui ne fréquentent pas le réseau Bar-Tabac-Presses ou ne jouent pas sur le canal digital. Cette diversification sélective est menée dans une logique de maillage local et de ciblage de nouvelles populations, en tenant compte des points de vente existants.

3

Poursuivre la transformation du modèle commercial dans une démarche de performance

Poursuivre la transformation du modèle commercial dans une démarche de performance

Afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ adapte en permanence son modèle de distribution et son organisation commerciale.

Elle souhaite ainsi garantir une meilleure performance économique, managériale et opérationnelle, ainsi qu'une homogénéisation des pratiques commerciales sur tout le territoire.



1.4.1.3 FONCTION TECHNOLOGIE

La fonction technologie est en charge de la stratégie technologique du Groupe et du pilotage des opérations informatiques en lien avec les activités cœur de métier FDJ.

100 000

équipements
dans les points
de vente connectés
en temps réel

5 milliards

de transactions
par an

1 000

transactions
à la seconde
pendant des
pics d'activité

La fonction technologie comprend les équipes en charge de l'évolution du système d'information (direction des Systèmes d'information), de l'ingénierie technique pour son exploitation, y compris la gestion des opérations (direction technique) et de leur sécurité (département Sécurité des systèmes d'Information), représentant environ 550 salariés.

Le système d'information est l'outil industriel de FDJ sur lequel repose l'ensemble des flux transactionnels et financiers correspondant aux mises enregistrées par le Groupe. Il porte la totalité des opérations de traitement des jeux, depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et en ligne, jusqu'à la gestion des plates-formes de jeux, des clients, l'approvisionnement logistique des détaillants, leur facturation, leur rémunération ainsi que les outils d'animation de la force de vente.

Il repose sur une infrastructure technologique de pointe, constituée d'un centre de données à haute performance et haute disponibilité avec un data center « dual room » situé à Vitrolles, auquel viennent s'ajouter un centre d'intégrité de données situé à Marseille et des infrastructures de proximité dédiés aux entrepôts pour les opérations logistiques. Cette infrastructure technologique, composée de plus de 13 000 serveurs virtuels, qui représente 1,9 petabyte de stockage, est opérationnelle 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an avec un taux de disponibilité extrêmement élevé.



CERTIFICATIONS FDJ LIÉES À LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION



ISO 27001
Système de
Management
de la Sécurité
de l'Information



**WLA Security
Control Standard**
(Standard spécifique
aux loteries)



**Autorité nationale
des jeux**
(Régulateur)



Euromillions
(Security Standards
and Entry Criteria)



PCI-DSS SAQ-A
(Protection des
cartes bancaires)

Historiquement, le système d'information de FDJ a été conçu pour gérer un réseau de distribution physique, exclusivement composé de Bars-Tabac-Presses et du jeu sans identification du client. À horizon 2025, la stratégie technologique du Groupe est de faire évoluer le système d'information vers une cible modulaire et omnicanale ayant la capacité de gérer un réseau de distribution diversifié sur la base d'infrastructures reposant sur les technologies « Cloud ». La stratégie retenue consiste à réaliser une modernisation progressive du système d'information par étapes successives pour transformer ses fondations tout en assurant la construction de capacités nouvelles en déclinaison de la stratégie du Groupe.

Cette transformation s'accompagne de principes de maîtrise technologique ciblée sur les composants cœur de métier et à forte valeur. Les principes généraux d'allocation des moyens se déclinent ainsi de manière différenciée par pan de système d'information permettant de focaliser les ressources sur les enjeux clés du Groupe :

- pour les interfaces digitales : recours à des spécialistes qui ont la surface et la capacité d'absorber les évolutions rapides inhérentes à ces technologies ;

- pour les plates-formes de jeux innovantes, de gestion des comptes clients et distributeurs qui portent les propriétés omnicanales et les visions 360° des clients et des distributeurs : la conception et la réalisation sont confiées aux ressources du Groupe (FDJ Gaming Solutions) ;
- pour les moteurs de jeux traditionnels : recours aux spécialistes du secteur des jeux, le cas échéant avec transfert de technologie ;
- pour les systèmes de back-office : recours aux progiciels du marché et aux intégrateurs généralistes ;
- pour le numérique entreprise (SI support constitué des outils et applications mis à disposition des salariés) : achat de services SaaS (Software as a Service) sur le marché.

1.4.2 DIRECTION DE LA STRATÉGIE ET DE L'INNOVATION

La direction de la Stratégie et de l'Innovation a 2 missions principales :

- élaborer et piloter la stratégie du Groupe (voir 1.2.2 « Notre stratégie ») et s'assurer de la cohérence de sa mise en œuvre opérationnelle ;
- accélérer la croissance du Groupe à travers des projets innovants.

a) Élaborer et piloter la stratégie du groupe FDJ et s'assurer de la cohérence de mise en œuvre opérationnelle

La direction définit la stratégie du Groupe et pilote l'avancement de sa trajectoire en tenant compte de paramètres endogènes et exogènes, notamment les évolutions du marché des jeux d'argent et de hasard et de l'environnement du Groupe.

Elle accompagne les BU et les directions de l'entreprise dans l'appropriation et la déclinaison de la stratégie du Groupe à leur échelle. Elle contribue à la priorisation et à l'instruction de leurs projets majeurs.

Elle mène également des instructions stratégiques sur des sujets transverses majeurs pour le Groupe.

b) Accélérer la croissance du Groupe à travers des projets innovants

La direction définit la stratégie d'innovation du Groupe et la met en œuvre à travers une démarche d'innovation ouverte et d'expérimentations.

La stratégie d'innovation s'articule essentiellement autour de 4 grands sujets d'innovation :

- l'identification et la connaissance client, notamment en point de vente ;
- les expériences phygiales, notamment l'apport du digital dans les points de vente ou l'introduction de dimensions physiques dans des parcours digitaux ;

- le point de vente 2030, pour accompagner le réseau physique de distribution dans le développement de son attractivité, sa modernisation et sa numérisation ;
- les technologies émergentes, pour anticiper les opportunités et risques de nouvelles technologies telles que la *blockchain* ou l'intelligence artificielle par exemple.

Pour mettre en œuvre cette stratégie d'innovation, FDJ s'appuie sur une démarche d'innovation ouverte. Depuis 2015, FDJ a noué des partenariats avec des acteurs de l'écosystème d'innovation tels que des fonds de capital-risque, des incubateurs de start-up ou des think tanks. Ceci afin de lui donner un accès privilégié aux acteurs innovants les plus pertinents (start-up notamment), de détecter des tendances et de pouvoir solliciter des expertises spécifiques. En 2019, FDJ a même lancé ses propres fonds d'investissement d'entreprise (V13 Invest et Aria) afin de financer et créer une relation gagnant-gagnant avec les start-up susceptibles de l'accompagner dans la mise en œuvre de sa stratégie d'innovation.

Chaque année FDJ source plus de 1000 start-up, en qualifie plus de 500, en étudie plus de 200 et expérimente en central avec une quinzaine d'entre elles.

Outre les expérimentations menées directement par les BU et directions, FDJ dispose en effet de capacités d'expérimentations à travers un Lab Inno qui teste et valide les cas d'usage avant éventuelle industrialisation. Il met en œuvre la stratégie d'innovation du Groupe à travers des POC (*proof of concept*), dont certains issus d'une démarche intrapreneuriale.

Cette culture de l'innovation, à tous les niveaux de l'entreprise, a permis de nombreuses réalisations depuis 2015 telles que la dématérialisation des prises de jeu en point de vente grâce au QR code, les jeux de loterie phygitaux, la place de marché de distribution de jeux digitaux (LEIA), les initiatives eSport ou encore la possibilité pour les Français de payer aujourd'hui leurs impôts, factures de services publics et amendes en point de vente.

1.5 Marques, brevets et licences

Le portefeuille de droits de propriété intellectuelle et industrielle de FDJ est très riche et il comprend notamment de nombreuses marques, dessins et modèles, brevets, ainsi que des noms de domaines. Les dépôts sont effectués

principalement en France, avec quelques spécificités concernant l'international pour lequel FDJ peut être amenée à faire des dépôts en Europe et dans d'autres pays à l'étranger afin de protéger au mieux ses actifs.

1.5.1 MARQUES ET LICENCES DE MARQUES

Les marques du Groupe au premier rang desquelles FDJ et Loto® sont des marques à très forte notoriété et représentent un enjeu pour la communication et la reconnaissance de FDJ qui attache beaucoup d'importance au choix des marques relatives à ses jeux. Le nom et le graphisme de tout nouveau jeu font l'objet d'un travail conjoint approfondi des équipes loterie ou paris sportifs (selon le cas) en charge de la création et du développement des jeux, de la direction commerciale et de la direction juridique. Les marques sont la plupart du temps développées en interne par les équipes loterie ou paris sportifs. Les marques des jeux de FDJ contiennent des marqueurs forts souvent basés sur l'humour. Étant précisé que le Groupe procède à une surveillance constante des marques déposées par des tiers, afin de pouvoir agir si une marque déposée par un tiers venait à porter atteinte à ses droits.

En outre, FDJ a fait le choix de s'appuyer de manière ponctuelle sur des contrats de licences afin de développer des jeux à thèmes au sein de ses différentes gammes de jeux.

1.5.1.1 MARQUES DÉPOSÉES PAR LE GROUPE

FDJ a déposé plus de 700 marques en France, plus de 70 marques au niveau de l'Union européenne et une centaine de marques auprès de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) ou à l'étranger auprès des offices nationaux des différents pays. La plupart des marques sont en principe déposées au minimum dans les classes 9 (logiciels de jeux), 16 (produits de l'imprimerie), 28 (jeux) et 41 (divertissement, activités sportives et culturelles, services de jeux d'argent).

Les dénominations des jeux commercialisés par le Groupe sont le plus souvent déposées sous forme de logo et FDJ est notamment titulaire de la marque ombrelle Illiko® utilisée pour son offre de jeux de hasard avec un résultat immédiat.

En 2020, il a été effectué une centaine de recherches d'antériorités et 39 marques ont ainsi été déposées dont 1 en Suisse. En outre, 52 marques ont été renouvelées.

1.5.1.2 MARQUE LOTO®

Loto® est une marque phare de FDJ.

À ce titre, FDJ est titulaire de nombreuses marques Loto® (verbales et semi-figuratives) et accorde une attention très particulière à leur protection.

FDJ était titulaire de la marque verbale Loto® depuis 1983. FDJ a procédé en 2002 à un nouveau dépôt de la marque verbale Loto® notamment pour désigner des jeux et des services de jeux d'argent en limitant son libellé aux produits et services « non en relation avec le loto traditionnel ». Conscient de l'importance de cette marque mais également de son caractère générique pour désigner des jeux traditionnels de loto, FDJ a mis en place une stratégie particulière de protection de cette marque, permettant de défendre et préserver le territoire exclusif d'exploitation de la marque dans le domaine des jeux d'argent et de hasard.

1.5.1.3 SURVEILLANCE ET DÉFENSE DES MARQUES FDJ

FDJ est très active dans la défense de ses marques. Les principales marques du Groupe font l'objet d'une surveillance bimensuelle, permettant la détection des dépôts de marques par des tiers qui seraient similaires ou identiques aux siennes.

En 2020, cette surveillance a notamment permis, de répertorier 319 marques similaires déposées par des tiers. Parmi ces 319 marques, FDJ a décidé d'agir contre 121 d'entre elles, qui présentaient des risques sur l'activité, les autres n'étant pas directement liées au secteur d'intérêt de la société. Les différentes actions engagées peuvent notamment permettre d'obtenir des lettres d'engagements ou des accords de coexistence de la part des tiers, avec la limitation ou le retrait de la marque, et parfois des décisions d'opposition. Par exemple, en 2020, FDJ a obtenu la limitation d'une trentaine de marques litigieuses et le retrait de 8 marques litigieuses.

1.5.1.4 LICENCES

FDJ conclut deux types de licences : (i) des licences de long terme, et (ii) des licences de courte durée lui permettant de lancer des jeux à thème, portant sur des marques et à des univers connus du grand public ou des initiés.

Licences de long terme

- FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque Joker et de la marque Joker+ pour le territoire français ainsi que Monaco, jusqu'en 2027. La première licence de cette marque avait été concédée à FDJ en 1999.
- FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque Euromillions pour le territoire français depuis 2004 et jusqu'à la fin de l'accord conclu entre les différentes loteries européennes pour exploiter le jeu Euromillions.

Licences de court terme

FDJ a conclu plusieurs licences avec les groupes TF1 et Endemol. Après les licences ayant permis de lancer les tickets à gratter « Koh-Lanta » en 2015, « The Voice » en 2016, « The Wall » en 2019, FDJ a conclu en 2020 une licence avec TF1 Entertainment, au nom et pour le compte de Sony Télévision Pictures Production France, lui permettant de lancer le ticket « Qui veut Gagner des Millions », ticket qui s'inspire des codes du plateau de l'émission éponyme.

En 2019, FDJ a conclu avec l'éditeur de jeux Asmodee une licence lui conférant le droit d'utiliser, de reproduire et de représenter à titre exclusif pour les jeux de loterie et de hasard en France métropolitaine, DROM, COM et Monaco la marque semi-figurative Quitte ou Double. Ce jeu est un jeu de loterie instantanée commercialisé sous forme de ticket à gratter de la gamme Illiko avec une partie digitale. Cette licence arrive à son terme en mars 2023.

FDJ détient par ailleurs deux licences, signées avec Scientific Games International (SGI), l'une pour le compte d'Hasbro, sur la marque « Monopoly » relative à une exploitation pour un jeu exclusivement en ligne et l'autre pour le compte d'Endemol, sur la marque « À prendre ou à laisser » (qui s'inspire des codes

de l'émission du même nom) pour un jeu commercialisé sous forme de ticket à gratter avec une partie digitale.

Enfin, FDJ a conclu en 2020 un contrat de licence avec la société de production « Chez Wam » visant à commercialiser en point de vente un ticket de jeu à gratter dénommé « Burger Quizz » en lien avec l'émission télévisée.

1.5.2 NOMS DE DOMAINE

Parmi les noms de domaines déposés par FDJ, la plupart sont déposés avec les extensions .com, .fr et .net.

Les noms de domaines de FDJ sont tous réservés et hébergés par le même prestataire. Leur renouvellement est automatique d'année en année sauf contordre de FDJ dans le délai de 30 jours avant la date d'échéance.

FDJ effectue également une surveillance des noms de domaines déposés par des tiers et contenant des marques déposées par FDJ. Des actions sont régulièrement menées contre les noms de domaines litigieux détectés afin de faire fermer les sites litigieux ou se les faire transférer.

1.5.3 DESSINS ET MODÈLES

Le Groupe dépose peu de dessins et modèles. Le seul significatif est le maillot de l'équipe cycliste Groupama

FDJ, déposé en France le 16 mars 2018 auprès de l'Union européenne le 26 juin 2018, dans la classe 0202.

1.5.4 BREVETS

Le portefeuille de brevets actuel du groupe FDJ comprend 14 brevets délivrés et 13 demandes en cours d'examen couvrant principalement la France, le reste de l'Europe, les États-Unis, le Canada, l'Australie et la Chine.

Sur les années 2020 et 2021, le portefeuille s'est étoffé de 7 nouvelles demandes de brevet protégeant des innovations technologiques d'intérêts stratégiques pour le Groupe.

Par ailleurs, les portefeuilles de brevets des loteries, fournisseurs de loteries, et opérateurs de paris sportifs concurrents font l'objet d'une veille mensuelle présentée aux référents brevets de chaque entité du Groupe, lors de comités brevets.

1.6 Environnement réglementaire

Compte tenu de son importance et de son poids dans les activités du Groupe, la présente partie détaille uniquement la réglementation applicable aux jeux d'argent et de hasard en France. Il est rappelé que le Groupe est soumis ou est amené à être soumis à d'autres réglementations, notamment (i) dans

le cadre de ses activités à l'étranger, en ce compris les lois et règlements applicables aux activités de Sporting Group (voir paragraphe 1.3.3.1 « Services B2B à l'international ») et (ii) dans le cadre de ses activités de paiement et services en points de vente.

1.6.1 RÉGLEMENTATION COMMUNE À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS OPÉRÉES SOUS DROITS EXCLUSIFS ET EN CONCURRENCE

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État, au regard des risques spécifiques qu'il comporte, en particulier en termes de jeu excessif, de jeu des mineurs et d'utilisation à des fins criminelles, telles que la fraude ou le blanchiment de capitaux.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard relève d'un principe général de prohibition, posé à l'article L. 320-1 du Code de la sécurité intérieure.

Cette interdiction de principe est toutefois assortie d'exceptions prévues par la loi sur certains segments de jeux :

- les jeux de casino exploités dans ces établissements et les clubs de jeux ;

- les jeux de loterie en ligne et en réseau physique de distribution, soumis à un régime de droits exclusifs ;
- les paris sportifs et les paris hippiques en réseau physique de distribution, respectivement soumis à des régimes de droits exclusifs ;
- les compétitions de jeux vidéo en présence physique des compétiteurs réunissant les critères distinctifs des jeux d'argent ;
- les trois segments de jeux et paris en ligne ouverts à la concurrence depuis 2010 : paris sportifs en ligne, paris hippiques en ligne et poker en ligne.

Dans le cadre de ces dérogations, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation préalable ou d'agrément délivrés par l'État. Dans ce contexte, FDJ exploite à la fois des jeux sous droits exclusifs (jeux de loterie en ligne et en réseau physique de distribution, et jeux de paris sportifs en réseau physique de distribution), et en concurrence (paris sportifs en ligne).

Si les différents segments de jeux font l'objet de réglementations distinctes, les opérateurs autorisés à exploiter les jeux d'argent et de hasard doivent respecter certains objectifs généraux, la politique nationale des jeux, visant :

- à prévenir le jeu excessif ou pathologique et protéger les mineurs ;
- à assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu ;
- à prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

L'offre de jeux de ces opérateurs doit ainsi contribuer à canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique et à prévenir le développement d'une offre illégale de jeux d'argent.

Depuis la première réunion de son collège, le 23 juin 2020, l'Autorité nationale des jeux (ANJ) est compétente pour réguler et contrôler l'ensemble des activités de jeux d'argent et de hasard, à l'exception de celles exploitées par les casinos et clubs de jeux, de même que les compétitions de jeux vidéo, qui restent contrôlés par le ministère de l'Intérieur.

PRÉVENTION DU JEU EXCESSIF ET DU JEU DES MINEURS

L'objectif de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs sous-tend un grand nombre d'obligations mises à la charge de tous les opérateurs de jeux d'argent entrant dans le champ de la régulation de l'ANJ.

FDJ est ainsi tenue de soumettre chaque année à l'approbation de cette Autorité des plans d'actions en ce domaine concernant tant ses activités sous droits exclusifs que celle de paris en ligne en concurrence. Elle rend compte, à cette occasion, de la mise en œuvre du plan de l'année précédente.

Ces plans d'actions tiennent compte du cadre de référence définissant celui de la prévention du jeu excessif ou pathologique et de la protection des mineurs, adopté par arrêté du 9 avril 2021, qui précise les obligations en matière de jeu responsable mises à la charge des opérateurs de jeu par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, ainsi que les obligations renforcées pesant sur ceux d'entre eux qui détiennent des droits exclusifs.

Les obligations en question portent notamment sur :

- l'évaluation des facteurs d'attractivité et la limitation des effets potentiellement addictifs des jeux et paris au stade de leur conception ;
- l'encadrement des communications commerciales sur tout support en faveur des jeux d'argent et opérateurs de jeux et paris, qui tend à éviter qu'elles n'incitent à une pratique de jeu excessive ou les mineurs à jouer ;
- l'encadrement des conditions d'octroi des gratifications financières aux joueurs (coupons de réduction en points de vente, crédits en ligne, paris gratuits par exemple) ;
- les mesures visant à prévenir la participation des mineurs aux jeux d'argent, tant en ligne qu'en points de vente ;

- la mise en place de modérateurs tendant à maintenir le caractère récréatif des pratiques de jeu des joueurs, ainsi que de dispositifs d'auto-exclusion ou d'information du joueur sur la possibilité de s'inscrire sur le registre des interdits de jeu tenu par l'ANJ ;
- l'identification des joueurs en ligne et en points de vente à risque ou problématiques, ainsi que leur accompagnement, à travers des outils d'information, d'auto-évaluation de leur pratique de jeu et d'orientation vers des services d'aide spécialisés, voire de soin ;
- la mise en place d'une organisation et de moyens de toute nature suffisants pour la bonne exécution des actions de prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif, ainsi que le déploiement d'un programme de formation adapté en ce domaine, à destination des collaborateurs et commerçants partenaires.

OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE, LE BLANCHIMENT D'ARGENT ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME

En sa qualité d'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est assujettie aux obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme édictées par le chapitre I^{er} du titre VI du livre V du Code monétaire et financier, dont la bonne exécution est contrôlée par l'ANJ.

FDJ est tenue de soumettre chaque année à l'approbation de l'ANJ des plans d'actions en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme pour ses activités de jeux sous droits exclusifs et en concurrence.

Ces plans d'actions tiennent compte du cadre de référence pour la lutte contre la fraude et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, adopté par arrêté du 9 septembre 2021, qui précise les obligations mises à la charge des opérateurs de jeu en ligne sous droits exclusifs et en concurrence par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, ainsi que celles particulières aux activités de jeu en points de vente.

Les obligations en question portent notamment sur :

- la réalisation d'analyses des risques de blanchiment, d'une part, et des risques de fraude, d'autre part, ainsi que de mesures visant à les réduire ;
- la mise en place d'une organisation et la mobilisation de moyens et ressources de toute nature suffisants pour la bonne exécution des obligations en matière de lutte contre le blanchiment et la fraude, l'établissement de dispositifs de contrôle interne, ainsi que la conception et le déploiement d'un programme de formation adapté à destination des collaborateurs et des commerçants partenaires ;
- les mesures de vigilance à l'égard de la clientèle, qui doivent être modulées en fonction des risques et circonstances, et passant notamment par l'identification et la vérification de l'identité des joueurs titulaires de comptes joueurs, et la surveillance de la relation d'affaires avec ceux-ci, ainsi que celle des joueurs en points de vente risquant ou gagnant plus de 2 000 € par reçu de jeu ou de pari ;
- la collaboration avec les pouvoirs publics en matière de lutte contre le blanchiment et la fraude, de même que les modalités des déclarations de soupçons adressées à Tracfin ;
- les procédures et dispositifs à mettre en place s'agissant des personnes faisant l'objet de mesures de gel d'avoirs.

OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE PUBLICITÉ ET PROMOTION DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

FDJ est tenue, comme les autres opérateurs de jeux et paris à l'exception des casinos, de soumettre chaque année à l'ANJ la stratégie promotionnelle qu'elle envisage de déployer au soutien du lancement et de la commercialisation de ses jeux et paris sous droits exclusifs au regard, notamment, des objectifs de jeu responsable. Les modalités et conditions d'approbation sont précisées au sein du décret n° 2020-1 349 du 4 novembre 2020.

Ce contrôle a priori des activités publi-promotionnelles des opérateurs est complété par un certain nombre d'obligations fixées par divers textes, dont le Code de la sécurité intérieure, notamment :

- toute communication commerciale en faveur d'une offre ou d'un opérateur, quel qu'en soit le support, doit être conforme aux restrictions relatives au contenu des messages, qui tendent à prévenir les incitations au jeu excessif (article D. 320-9) et au jeu des mineurs (article D. 322-10) ;
- elle doit comporter des messages de mise en garde (articles L. 320-12 et D. 302-2 à D. 320-8) et rappeler l'interdiction de jeu des mineurs (pictogramme « - 18 ans ») ;
- elle doit respecter les règles en matière de non-sollicitation des personnes s'étant auto-exclues ou interdites de jeu (article L. 320-11), de même que les règles d'insertion (article L. 320-12) et interdictions (articles L. 320-12 et L. 320-14) visant à protéger les mineurs ;
- elle doit se conformer à la recommandation de 2013 du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) relative aux communications commerciales en faveur des jeux d'argent, ainsi qu'aux chartes des diffuseurs et régies télé et radio et à la charte portant engagements déontologiques en matière de publicité, parrainage, placement de produits en faveur des jeux d'argent, respectivement signées en 2011 et 2013 sous la houlette du Conseil ;
- elle doit également observer la recommandation de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) sur la publicité en faveur des jeux d'argent et à la charte du Syndicat national de la publicité télévisée (SNPTV).

Les dispositions de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 confèrent à l'ANJ le pouvoir de limiter, par une décision motivée, les offres commerciales des opérateurs comportant une gratification financière des joueurs, ainsi que de prescrire à un opérateur le retrait de toute communication commerciale incitant, directement ou indirectement au jeu des mineurs ou des personnes interdites de jeu ou comportant une incitation excessive à la pratique du jeu.

AUTRES OBLIGATIONS DANS LE SECTEUR DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

La réglementation en vigueur prévoit un certain nombre d'obligations en matière de reporting des opérateurs de jeux et de paris en ligne vers l'ANJ, qu'elles soient exercées en concurrence (paris sportifs et hippiques en ligne, poker en ligne) ou sous droits exclusifs (loterie en ligne), de même qu'en points de vente (loterie, paris sportifs et hippiques). Ces obligations, dont les modalités de mise en œuvre tiennent compte des spécificités des offres et des canaux de distribution, tendent toutes à mettre en mesure l'Autorité de surveiller les activités de jeu, contrôler la régularité et l'intégrité des opérations, ainsi que vérifier la bonne exécution par les opérateurs de leurs obligations.

Les opérateurs entrant dans le champ de la régulation confiée à l'ANJ doivent par ailleurs respecter un certain nombre d'obligations dans les conditions de mise à disposition de leur offre au public, en particulier lorsque cette mise à disposition intervient au moyen d'un compte joueur, en ligne comme en points de vente. Ces obligations sont définies notamment par la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010, ainsi que par le décret n° 2010-518 modifié du 19 mai 2010.

Elles portent sur l'intégralité du « parcours » du titulaire d'un tel compte, depuis son inscription jusqu'à la clôture du compte, et couvrent des exigences tendant, entre autres, à prévenir le jeu des mineurs, assurer une pratique de jeu récréative, mais aussi la traçabilité et l'intégrité des opérations de jeu, le respect des règles de protection des données personnelles des joueurs.

En matière de protection des avoirs des joueurs, au titre de ses activités de jeux et paris sur compte joueur, en monopole comme en concurrence, FDJ doit également justifier de l'existence d'une sûreté, d'une fiducie, d'une assurance, d'un compte sous séquestre ou de tout autre instrument ou mécanisme garantissant, en toutes circonstances, le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs titulaires de comptes.

Le contrôle de la bonne exécution de l'ensemble de ces obligations est confié à l'ANJ.

AUTRES OBLIGATIONS GÉNÉRALES NON SPÉCIFIQUEMENT LIÉES AU SECTEUR DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

Lutte contre la corruption

En application de la loi n° 2016-1 691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, FDJ est tenue de mettre en place des procédures visant à protéger les lanceurs d'alerte.

La Présidente directrice générale et le directeur général délégué de FDJ doivent également assurer la mise en œuvre :

- d'un Code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
- d'un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil de signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de comportements contraires au Code de conduite ;
- d'une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation visant à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de FDJ à des sollicitations externes aux fins de corruption ;
- de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ;
- de procédures de contrôles comptables destinées à assurer que les éléments comptables ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
- d'un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés à ces risques ; et
- d'un régime disciplinaire permettant de sanctionner les violations du Code de conduite.

De même, ils sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle et d'évaluation interne de ces mesures.

Traitement des données personnelles

FDJ collecte et traite des informations soumises à la protection des données à caractère personnel.

De ce fait, FDJ est soumise au respect (i) du règlement n° 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (« RGPD ») et (ii) de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

Dans ce contexte, FDJ est tenue de s'inscrire dans une démarche de conformité avec le RGPD, ce qui suppose,

notamment, de maintenir une gouvernance des données, de nommer un délégué à la protection des données, de recenser le traitement et l'établissement de registres de responsables de traitement et de sous-traitants ou encore d'analyser la base légale des traitements des données personnelles contenues dans les traitements.

Le non-respect des dispositions du RGPD pourrait conduire au prononcé d'amendes pouvant atteindre le montant le plus élevé entre 20 M€ et 4 % du chiffre d'affaires mondial.

1.6.2 RÉGIME DES DROITS EXCLUSIFS ET SOUMISSION DE FDJ AU CONTRÔLE ÉTROIT DE L'ÉTAT

1.6.2.1 RÉGIME DES DROITS EXCLUSIFS CONFIS À FDJ

L'alinéa 1 de l'article 137 de la loi Pacte prévoit que l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne et des jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution est confiée, pour une durée limitée, à une personne morale unique faisant l'objet d'un contrôle étroit de l'État. L'alinéa 2 de ce même article désigne FDJ comme la personne morale unique détentrice de ces droits exclusifs. Il résulte de la combinaison de ces dispositions et de celles de l'ordonnance n° 2019-1 015 du 2 octobre 2019 (article 15) prise pour leur application que les droits exclusifs en question confiés à FDJ, sont sécurisés pour une durée de 25 ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi Pacte (23 mai 2019).

Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux (le « décret contrôle étroit ») pris en application de l'ordonnance comporte une disposition relative au montant que FDJ doit payer à l'État en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs, conformément aux dispositions de l'article 17 de l'ordonnance. Cette contrepartie a été fixée à 380 M€, montant fixé après avis conforme de la Commission des participations et des transferts (CPT).

Le décret contrôle étroit approuve une convention conclue entre l'État et FDJ (la « Convention »). La Convention, qui est publiée comme le décret au *Journal officiel de la République française*, expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ.

L'objet premier de la Convention est d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation).

Le second objet de la Convention est d'anticiper la période de fin des droits exclusifs. Elle prévoit que les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations. Au terme normal ou anticipé des droits

exclusifs, FDJ garantit à l'État ou à tout titulaire des droits exclusifs, le transfert ou la jouissance, à titre gratuit, de tous droits d'auteur, marques et demandes de dépôt de marque, droits sur les dessins et modèles, logos, noms de domaine, en vigueur en France et relatifs à l'exploitation des droits exclusifs, ainsi qu'une licence à titre gratuit portant sur les logiciels et brevets strictement nécessaires à leur exploitation pour une durée limitée à 18 mois à compter de la fin des droits exclusifs de FDJ.

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

Le décret contrôle étroit approuve le Cahier des Charges de FDJ, publié également au *Journal officiel de la République française*, qui impose à celle-ci des obligations en contrepartie des droits exclusifs qui lui sont confiés (ci-après le « Cahier des Charges »).

Un certain nombre de ces obligations participent des objectifs de prévention du jeu des mineurs et du jeu excessif, tandis que d'autres fixent des conditions relatives à l'exploitation des jeux paris sous droits exclusifs, telles l'exigence de proposer sur l'ensemble du territoire national une offre attractive pour détourner les joueurs de l'offre illégale, ou encore celle de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs à certains jeux.

D'autres obligations consistent en la réalisation de mesures de satisfaction des joueurs et des commerçants partenaires, ou encore en l'organisation d'une concertation continue avec les parties prenantes de FDJ.

L'État veille au maintien au cours du temps de l'adéquation avec les objectifs de la politique de jeu rappelés à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure du Cahier des Charges, dont les dispositions et leur mise en œuvre font l'objet d'évaluations tous les dix ans.

1.6.2.2 MODALITÉS DU CONTRÔLE ÉTROIT EXERCÉ PAR L'ÉTAT

L'Ordonnance prévoit, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, la mise en place d'un contrôle étroit des activités de jeu sous droits exclusifs de FDJ d'une part et de l'entreprise par l'État d'autre part, à travers les mesures suivantes :

- les statuts de FDJ et ses modifications doivent être préalablement approuvés par décret ;
- un commissaire du Gouvernement, désigné par le ministre chargé du Budget, est placé auprès de FDJ afin de s'assurer que les activités de FDJ sont conformes aux objectifs mentionnés à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure. Ce commissaire du Gouvernement siège avec voix consultative au sein du conseil d'administration de FDJ et également dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration de FDJ, à compter du transfert de la majorité de son capital au secteur privé. Il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et sera le destinataire de leurs délibérations. Le commissaire du Gouvernement peut également s'opposer à une délibération de l'organe délibérant de FDJ pour des motifs tirés des objectifs de la politique de jeu mentionnés ci-avant dans des conditions précisées par décret et s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement. Il informe l'ANJ de tout manquement constaté de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité. En application du décret contrôle étroit, il est prévu que, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, les délibérations du conseil d'administration de FDJ sont exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L. 320-3 du Code de la sécurité intérieure, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. De même, les délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement sont exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. Lorsque le commissaire du Gouvernement fait usage de cette prérogative il en rend compte immédiatement au ministre chargé du Budget ;
- l'entrée en fonction du Président directeur général de FDJ est soumise à un agrément préalable des ministres chargés

de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ. Cet agrément peut être retiré par arrêté des ministres compétents, après consultation de l'ANJ.

- FDJ est soumise au contrôle économique et financier de l'État selon les modalités prévues par le décret n° 55-733 du 26 mai 1955. Ce contrôle a notamment pour objet d'analyser les risques et d'évaluer les performances de FDJ (voir paragraphe 1.6.4. « Contrôle par les autorités administratives »). FDJ est également soumise au contrôle de la Cour des comptes ;
- la possession, directe ou indirecte, d'actions représentant plus du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de FDJ par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, devra faire l'objet d'une autorisation préalable par les ministres chargés de l'Économie et du Budget. Cette autorisation devra être renouvelée si son bénéficiaire vient à agir de concert, subir un changement de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ou si l'identité d'un des membres du concert vient à changer. Elle sera également renouvelée préalablement à tout nouveau franchissement des seuils mentionnés ci-dessus.

Le franchissement des seuils mentionnés est réputé approuvé si les ministres chargés de l'Économie et du Budget ne s'y sont pas opposés dans le délai d'un mois à compter soit de la déclaration du projet de franchissement de seuil, constatée par un récépissé délivré par l'administration, soit dans le délai d'un mois suivant la déclaration du franchissement effectif desdits seuils, lorsque ce franchissement résulte d'une réduction du nombre total d'actions émises par la société, d'une variation du nombre total de droits de vote, ou de l'acquisition de droits de vote double. Ce délai peut être prorogé pour une durée de quinze jours, par arrêté des ministres chargés de l'Économie et du Budget.

L'autorisation ou le refus doivent être motivés. En cas de retrait d'une autorisation, le bénéficiaire ne peut exercer les droits de vote correspondant aux participations qu'il détient. Lorsque les seuils visés sont franchis sans autorisation préalable, les détenteurs des participations acquises irrégulièrement ne peuvent exercer les droits de vote correspondants tant que la prise de participation n'a pas fait l'objet d'un agrément par les ministres chargés de l'Économie et du Budget.

Enfin, l'État contrôle la bonne exécution des obligations imposées par le Cahier des Charges à FDJ, qui en rend compte dans un rapport annuel remis aux ministres chargés de l'Économie et du Budget. L'ANJ contribue au contrôle du respect du Cahier des Charges et de la convention conclue entre FDJ et l'État. Dans ce cadre, elle informe les ministres compétents de tout manquement éventuel de FDJ.

1.6.2.3 EXPLOITATION DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD SOUS DROITS EXCLUSIFS

Définition des jeux de loterie et catégories soumises à droits exclusifs

Les jeux de loterie que FDJ peut être autorisée à exploiter sont définis aux articles L. 322-9 et suivants du Code de la sécurité intérieure et relèvent de deux catégories distinctes, qui sont elles-mêmes subdivisées en plusieurs gammes.

Catégories	Gammes de jeux	Exemples
JEUX DE TIRAGE l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à l'ensemble des joueurs	Jeux de tirage traditionnels (tirage organisé une fois par jour au plus)	Loto®, Euromillions
	Jeux à tirages successifs (tirages organisés plusieurs fois par jour)	Amigo, Keno, Bingo Live
	Jeux de tirage additionnels (jeux proposés en complément d'un autre jeu, de manière facultative ou non)	My Million adossé à Euromillions, Étoile+, Joker+
JEUX INSTANTANÉS l'intervention du hasard est propre à chaque joueur, et dont le résultat peut être appréhendé de façon instantanée à la suite d'une action du joueur	Jeux de grattage (jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par bloc constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux)	Cash, Mission Patrimoine, Mots Croisés
	Jeux à aléa immédiat (jeux pour lesquels l'intervention du hasard, générée à la demande individuelle du joueur, résulte d'une action de celui)	Instant Loto, Keno Atlantia, Les Clés du Trésor
	Jeux instantanés additionnels (jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non)	Super Jackpot

Les articles D. 322-9 à D. 322-18 du Code de la sécurité intérieure prévoient par ailleurs les limitations suivantes en ce qui concerne l'offre de jeux :

- le nombre de jeux de loterie, toutes gammes confondues, simultanément exploités en réseau physique de distribution est limité à quarante jeux au plus ;
- le nombre de jeux de loterie, toutes catégories de jeux confondues, simultanément exploités en ligne, est limité à cent jeux au plus ;
- le règlement du jeu plafonne le montant total des gains effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard, dans la limite de 250 M€ s'agissant des gains de premier rang de chaque jeu de loterie et de 100 M€ s'agissant des jeux de loterie basés sur le principe de contrepartie.

Enfin, l'article D. 322-10 du Code de la sécurité intérieure fixe des fourchettes et/ou plafonds encadrant la part des mises revenant aux gagnants des jeux de loterie, pour lesquels l'espérance mathématique de gain doit être, pour les joueurs, comprise entre 45 % et 75 % du total des mises.

Les parts des sommes mises sur les jeux de loterie mentionnés à l'article D. 322-10 du Code de la sécurité intérieure affectées aux gains, sont les suivantes :

- pour les jeux de tirage, la part affectée est comprise entre 50 % et 60 % pour chaque jeu de tirage traditionnel, entre 59 % et 70 % pour chaque jeu de tirage additionnel et entre 65 % et 72 % pour chaque jeu à tirages successifs ;
- pour les jeux instantanés, la part affectée aux gagnants est comprise entre 62 % et 75 % pour chaque jeu de grattage, entre 65 % à 75 % pour chaque jeu à aléa immédiat et entre 60 % et 70 % pour chaque jeu instantané additionnel.

Pour l'ensemble des jeux de grattage, en ligne et en réseau physique de distribution, et sur un nombre significatif d'émissions, la part moyenne affectée aux gagnants est au minimum de 50 % et au maximum de 70,5 % de la valeur nominale des émissions.

Définition des paris sportifs en points de vente

- Les paris sportifs que FDJ est autorisée à exploiter sous droits exclusifs en réseau physique de distribution comprennent, en vertu des dispositions combinées des articles L. 320-13 et L. 320-14, D. 322-19 à D. 322-22 du Code de la sécurité intérieure et 8 du décret droits exclusifs : les paris à cote, c'est-à-dire les paris pour lesquels l'opérateur propose aux joueurs des cotes correspondant à son évaluation des probabilités de survenance des résultats de ces compétitions sur lesquels les joueurs parient, et pour lesquels le gain est fixe, exprimé en multiplicateur de la mise et garanti aux joueurs par l'opérateur ;
- les paris en la forme mutuelle, c'est-à-dire les paris au titre desquels les joueurs gagnants se partagent l'intégralité des sommes engagées, réunies dans une même masse avant le déroulement de l'épreuve, après déduction des prélèvements en vigueur et de la part de l'opérateur, ce dernier ayant un rôle neutre et désintéressé quant au résultat du pari.

D'autres formes de paris sportifs que celles relevant de ces deux gammes seraient soumises à une autorisation préalable de l'ANJ, en application du V de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 (voir « Contrôle de l'offre de jeux et de paris sous droits exclusifs »).

Par application du décret n° 2021-249 du 3 mars 2021, FDJ peut proposer des paris sportifs en points de vente sur 60 % des disciplines des manifestations sportives et 60 % au plus des types de résultats figurant dans la liste des supports de paris autorisés par l'ANJ conformément à l'article 12 de la même loi.

L'article D. 322-19 du Code de la sécurité intérieure prévoit par ailleurs que pour l'ensemble des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, la part des mises affectée aux gains est au plus égale à 76,5 % en moyenne sur une année civile.

Contrôle de l'offre de jeux et paris sous droits exclusifs

L'offre de jeux de loterie et de paris sous droits exclusifs de FDJ est soumise, comme elle l'était sous l'ancien cadre, à un régime d'autorisation à plusieurs niveaux, qui est organisé par les dispositions de l'article 34 de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et du décret relatif aux droits exclusifs.

FDJ doit soumettre chaque année, avant le 30 septembre, à l'approbation de l'ANJ son programme des jeux et paris contenant la description de l'ensemble des nouveaux jeux qu'elle envisage d'exploiter pour l'année suivante et les modalités de poursuite de l'exploitation des jeux existants. FDJ rend compte dans ce document également de l'exécution du Programme des Jeux et Paris de l'année précédente. Le collège de l'ANJ se prononce avant le 30 novembre de chaque année sur ce programme, cette approbation précisant le cas échéant les conditions de sa mise en œuvre.

D'autre part, l'exploitation de tout nouveau jeu de loterie est soumise à une autorisation préalable de l'ANJ, dont la demande d'autorisation doit être adressée à l'ANJ plusieurs mois avant le début d'exploitation du jeu concerné. Dans sa décision n° 2020-024 du 8 septembre 2020, le collège de l'ANJ a précisé les modalités de dépôt et le contenu des dossiers de demande d'autorisation. L'ANJ peut autoriser un jeu à titre expérimental, pour un objet et une durée limitée, afin notamment d'évaluer pour chacun des jeux concernés les garanties qu'ils présentent en matière de préservation de l'ordre public.

La décision de l'ANJ d'autorisation ou de refus d'autorisation d'un jeu de loterie est notifiée à FDJ, ainsi qu'au ministre chargé du Budget.

L'ANJ homologue les règlements des jeux et paris sous droits exclusifs autorisés de FDJ, qui constituent des contrats d'adhésion définissant les conditions de participation du public à ceux-ci, ainsi que les logiciels de ces jeux et paris.

Contrôle des points de vente

L'autorisation par FDJ de tout tiers à exploiter des postes d'enregistrement de jeux de loterie ou de paris sportifs, c'est-à-dire des points de vente de ces derniers, ne peut être accordée qu'après avis conforme du ministre de l'Intérieur qui se prononce en considération des enjeux d'ordre public, de sécurité publique et de protection de la santé et des mineurs.

L'article L. 320-15 du Code de la sécurité intérieure prévoit qu'un périmètre peut être établi par les préfets de département autour des établissements publics ou privés d'enseignement et des établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse, dans lequel de nouveaux points de vente ne peuvent pas être établis, les droits acquis des 30 000 points de vente FDJ existants restant préservés. Dans ce périmètre, la publicité, directe ou indirecte, en faveur de toute forme de jeux d'argent autres que ceux de casino est interdite, à l'exception des enseignes et messages promotionnels sur la devanture des points de vente FDJ, ainsi que l'affichage au sein de ceux-ci.

La loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 prévoit que les clauses types des contrats passés entre FDJ et les personnes exploitant ses points de vente sont approuvées par l'ANJ, de même que leurs modifications. En outre, le décret droits exclusifs dispose que FDJ est tenue de s'assurer que ces contrats mettent à la charge des détaillants les obligations de prendre les mesures et d'accomplir les diligences nécessaires à la réalisation des objectifs de la régulation des jeux. FDJ doit veiller à ce que le non-respect de ces obligations donne lieu à des sanctions proportionnées.

En application des articles L. 320-8 et L. 320-9 du Code de la sécurité intérieure, l'accès direct aux terminaux de jeux de FDJ sans intermédiation humaine (c'est-à-dire les bornes permettant la prise de jeux ou paris sans l'intermédiaire d'un détaillant grâce à un compte joueur) sera réservé aux joueurs dont l'identité et la date de naissance ont été préalablement vérifiées aux fins de contrôle de leur majorité et de leur absence d'inscription sur les fichiers des interdits de jeu. Par ailleurs, un arrêté en date du 31 octobre 2019 limite le nombre maximal de ce type de terminaux de jeux au sein d'un même point de vente à un terminal au plus pour les jeux de loterie et un terminal au plus pour ces paris sportifs.

Le contrôle et la surveillance de l'exploitation des points de vente des opérateurs de jeux et de paris sous droits exclusifs sont assurés par des agents assermentés de l'ANJ, le cas échéant avec l'aide des agents de la police nationale chargés de la police des courses et jeux du ministère de l'Intérieur et par les directeurs départementaux ou à défaut régionaux des finances publiques ou leurs représentants.

1.6.3 RÉGLEMENTATION DES ACTIVITÉS OPÉRÉES EN CONCURRENCE

FDJ exploite aujourd'hui des activités de jeux d'argent ouvertes à la concurrence, à savoir son offre de paris sportifs en ligne sur le fondement d'un agrément accordé en juin 2010 accordé pour 5 ans et renouvelé à plusieurs reprises, en dernier lieu en septembre 2020 par l'ANJ.

L'octroi des agréments de jeux et paris en ligne est subordonné à la réunion de conditions de nature juridique, technique et financière par les candidats à leur attribution, fixées par la loi

n° 2010-476 du 12 mai 2010, les décrets pris pour l'application de celle-ci, le Cahier des Charges relatif aux agréments auquel elle renvoie et qui a été approuvé par arrêté du 27 novembre 2015, ainsi que des exigences techniques regroupées dans un « dossier des exigences techniques » adopté par l'ANJ.

Le contrôle de la bonne exécution par les titulaires d'un agrément des obligations mises à leur charge par ces textes est assuré par l'ANJ.

1.6.4 CONTRÔLE PAR LES AUTORITÉS ADMINISTRATIVES ET SANCTIONS ADMINISTRATIVES ET PÉNALES

Contrôle par l'ANJ

L'ANJ, autorité administrative indépendante, régule les activités de jeux de loterie, de paris sportifs et de paris hippiques, en ligne et en réseau physique de distribution, ainsi que le poker en ligne. Elle a pour objet de veiller au respect des objectifs de la politique de jeux d'argent et de hasard. Elle régule l'ensemble des activités de jeux d'argent et de hasard de FDJ.

Contrôles par le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'Économie

Comme rappelé précédemment, pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public, le ministre chargé du Budget peut à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs. Cette suspension ou interdiction est prononcée à l'issue d'une procédure contradictoire, après avis de l'ANJ.

Au titre du contrôle étroit, le ministre chargé du Budget et le ministre chargé de l'Économie disposent de plusieurs outils de contrôle.

Contrôle économique et financier par l'administration

En vertu de l'article 22 de l'ordonnance, FDJ est soumise au contrôle économique et financier de l'État.

Enfin, en vertu de l'article 19 de l'ordonnance, le commissaire du Gouvernement siégeant auprès de FDJ peut s'opposer à une délibération de l'organe délibérant sur les états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement de FDJ.

Contrôle par la Cour des comptes

L'Ordonnance prévoit que FDJ entre dans le champ d'application de l'article L. 133-1 du Code des juridictions financières. À ce titre, FDJ est sujet aux contrôles périodiques de la Cour des comptes.

Contrôle par l'Inspection générale des finances

Enfin, conformément à l'article 43 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, FDJ est soumise au contrôle de l'Inspection générale des finances, et le demeurera tant que l'État conserve des parts de son capital social.

Ce contrôle s'effectue sur pièces et sur place et porte sur l'ensemble des comptes et de la gestion de FDJ.

Sanctions pénales encourues par FDJ

Sanctions pénales encourues à titre principal

Le fait, pour un opérateur, de permettre à une personne interdite de jeux de participer à une activité de jeu en ligne ou d'adresser une communication commerciale à une telle personne pourra donner lieu à une amende de 10 000 €.

En outre, une amende de 100 000 € est prévue en cas d'établissement par un opérateur d'un nouveau point de vente en violation d'un périmètre, fixé par le préfet compétent, autour des établissements publics ou privés d'enseignement et des établissements de formation ou de loisirs de la jeunesse, ou si elle permet l'accès direct aux dispositifs de jeu, sans

intermédiation humaine, à un joueur dont l'identité et la date de naissance n'ont pas été préalablement vérifiées.

Une amende de 150 000 € à l'encontre d'un opérateur est prévue en cas de non-respect des obligations relatives à l'interdiction des prêts d'argents aux joueurs (ou à la prévention de tels faits) et à l'interdiction des publicités y afférentes.

Sanctions pénales encourues à titre complémentaire

En cas de méconnaissance de ses obligations législatives et réglementaires, FDJ pourrait s'exposer à, outre les amendes présentées précédemment, des peines complémentaires spécifiques pouvant consister :

- en la fermeture définitive ou pour une durée de cinq ans au plus des établissements ou de l'un ou de plusieurs des établissements de l'entreprise ayant servi à commettre les faits incriminés ;
- en cas d'opposition au constat d'une infraction par un fonctionnaire habilité à cet effet, en une peine de 300 000 € d'amende.

Sanctions administratives encourues par FDJ

Dans le cadre de ses activités sous droits exclusifs, en vertu de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'Ordonnance, la commission des sanctions de l'ANJ pourra prononcer à l'encontre de FDJ diverses sanctions, après mise en demeure préalable, en fonction de la gravité des manquements constatés. Ces sanctions pourront prendre la forme (i) d'un avertissement, (ii) de la suspension à titre provisoire pour une durée d'au plus six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux ayant été à l'origine du manquement (iii) de l'interdiction de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux concernés, ou (iv) d'une demande de retrait d'agrément des dirigeants de FDJ au ministre chargé du Budget.

En outre, la commission des sanctions peut prononcer, à la place ou en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire dont le montant ne peut excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet des droits exclusifs. Ce plafond est porté à 10 % en cas de récidive.

Dans le cadre de son agrément de paris sportifs en ligne, FDJ est notamment soumise aux mêmes obligations et aux mêmes contrôles permanents exercés par l'ANJ, tels que définis par la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010, que les autres opérateurs de jeux et de paris en ligne agréés par celle-ci. Elle doit notamment transmettre plusieurs certifications à cette autorité concernant le respect de ses obligations légales et d'exigences techniques, ainsi que de mettre à la disposition permanente de celle-ci des données afférentes aux parieurs en lignes et à toutes leurs opérations de jeu de paris.

En cas de manquement à ses obligations législatives et réglementaires, la commission des sanctions de l'ANJ peut appliquer l'une des sanctions suivantes : (i) l'avertissement ; (ii) la réduction d'une année au maximum de la durée de l'agrément ; (iii) la suspension de l'agrément pour trois mois au plus ; et (iv) le retrait de l'agrément qui peut s'accompagner de l'interdiction de solliciter un nouvel agrément pendant une période maximale de trois ans.

En outre, la commission des sanctions peut prononcer, à la place ou en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire dont le montant ne peut excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément. Ce plafond est porté à 10 % en cas de récidive.

Dans le cadre de ses activités sous droits exclusifs et de son agrément de paris sportifs en ligne, FDJ est assujettie à des obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme prévues par le Code monétaire et financier. En cas de manquements à ces obligations, l'ANJ saisit, non pas la Commission des sanctions de l'ANJ, mais la Commission nationale des sanctions.

La Commission nationale des sanctions peut prononcer l'une des sanctions administratives suivantes : (i) l'avertissement ; (ii) le blâme ; (iii) l'interdiction temporaire d'exercice de l'activité ou d'exercice de responsabilités dirigeantes au sein d'une personne morale exerçant cette activité pour une durée n'excédant pas cinq ans, sanction qui peut être assortie du sursis ; (iv) le retrait d'agrément ou de la carte professionnelle.

La Commission peut prononcer, soit à la place, soit en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire dont le montant ne peut être supérieur à 5 M€ ou, lorsque l'avantage retiré du manquement peut être déterminé, au double de ce dernier.

En cas de manquement par FDJ à tout ou partie des obligations lui incombant, la Commission nationale des sanctions peut également sanctionner les dirigeants de FDJ ainsi que les autres personnes physiques salariées, préposées, ou agissant pour le compte de cette personne, du fait de leur implication personnelle dans ces manquements.

La décision de la Commission, le cas échéant le recours contre cette décision, l'issue du recours, la décision d'annulation d'une sanction précédemment imposée sont rendus publics. Les frais sont supportés par les personnes sanctionnées. Toutefois, les décisions de la Commission sont publiées de manière anonyme dans certains cas prévus par la loi.

La Commission peut décider de mettre à la charge de la personne sanctionnée tout ou partie des frais occasionnés par les mesures de contrôle ayant permis la constatation des faits sanctionnés.

1.6.5 FISCALITÉ DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD EXPLOITÉS PAR LE GROUPE

Prélèvement, taxe ou contribution	Taux applicables
Prélèvement sur les jeux de loterie au profit du budget général de l'État (ou de la Fondation du patrimoine s'agissant des jeux dédiés à cette cause d'intérêt général)	54,5 % du produit brut des jeux, pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et 42 % du produit brut des jeux, pour les autres jeux de loterie
Lots ou gains non réclamés dans les délais de forclusion (assiette : lots non réclamés)	Les conditions et modalités de prélèvement sont définies par le décret n° 2019-1456 du 26 décembre 2019
Prélèvements sur les paris sportifs en réseau physique de distribution, et en ligne au profit du budget général de l'État	27,9 % du produit brut des jeux au titre des paris sportifs en ligne commercialisés en réseau physique de distribution et 33,7 % du produit brut des jeux au titre des paris sportifs en ligne
Prélèvements au profit de l'Agence nationale du sport chargée de la haute performance sportive et du développement de l'accès à la pratique sportive	5,1 % du produit brut des jeux de loterie et 6,6 % du produit brut des jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6 % pour les paris sportifs en ligne dans la limite d'un plafond prédéterminé (excédent reversé au budget général)
Contribution sociale généralisée	6,2 % du produit brut des jeux dans le cadre des jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne
Prélèvement asocial sur les paris sportifs, quel que soit le support d'exploitation	6,6 % du produit brut des jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6 % du produit brut des jeux pour les paris en ligne
Contribution au remboursement de la dette sociale	2,2 % du produit brut des jeux de loterie, quel que soit le support

1.6.6 RÉGLEMENTATION DES ACTIVITÉS SOUS DROITS EXCLUSIFS DANS LES COLLECTIVITÉS D'OUTRE-MER ET À MONACO

FDJ exploite des jeux d'argent et de hasard en Guadeloupe, Guyane, Martinique, la Réunion, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon et en Polynésie Française.

Conformément à l'article 73 de la Constitution, les activités de FDJ en Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Martinique et la Réunion, sont régies, en vertu du principe d'identité, par les mêmes lois et règlements qu'en France métropolitaine. Dans ces départements et régions d'outre-mer, FDJ exploite les jeux d'argent et de hasard dans les mêmes conditions qu'en France métropolitaine.

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, les jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne et de pronostics sportifs en réseau physique de distribution sont confiés à FDJ à Saint-Barthélemy et Saint-Martin sur la base d'une convention conclue avec ces collectivités⁽¹⁾.

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, l'exploitation des jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne est confiée à FDJ à Saint-Pierre-et-Miquelon par une convention conclue entre FDJ et cette collectivité le 29 novembre 1994.

En Polynésie Française, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est confiée à FDJ en vertu de l'article 43 de la loi n° 89-935 du 29 décembre 1989 et le décret n° 90-1155 du 20 décembre 1990. Comme l'y autorisent les dispositions du décret n° 90-1155 du 20 décembre 1990 susmentionné, FDJ fait appel pour l'exploitation de ses jeux en Polynésie Française aux services de sa filiale locale, la Pacifique des Jeux. Les conditions d'exploitation de ces jeux d'argent et de hasard sont déterminées par une convention conclue le 27 décembre 2016 entre FDJ et la Polynésie Française. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans, à compter du 1^{er} janvier 2017, renouvelable deux fois automatiquement pour la même durée. À ce stade, les jeux de loterie en ligne et les jeux de pronostics sportifs en point de vente ne sont pas proposés en Polynésie Française.

FDJ a conclu une convention avec la Société Hôtelière et de Loisirs de Monaco le 1^{er} juillet 1995, dans le cadre de laquelle elle exploite ses activités de jeux et de paris sous droits exclusifs dans la Principauté de Monaco.

(1) Convention du 5 juillet 2011 conclue entre la collectivité de Saint-Barthélemy et FDJ et la convention conclue entre FDJ et la collectivité de Saint-Martin du 28 juin 2013.

2

Gouvernance et rémunérations

2.1	Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du conseil et de la direction générale	64	2.2	Rémunération des mandataires sociaux	102
2.1.1	Régime de gouvernement d'entreprise	64	2.2.1	Politique générale de rémunération	102
2.1.2	Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du Conseil et de la direction générale	65	2.2.2	Rémunérations et avantages versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice 2021 (ex post)	117
2.1.3	Présentation des incidences potentielles sur le changement de gouvernance	102	2.2.3	Rémunérations et avantages versés aux autres mandataires sociaux de la Société	129
2.1.4	Déclarations relatives aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants mandataires sociaux	102	2.2.4	Options de souscription et d'achat d'actions et attributions d'actions de performance	131
2.1.5	Conflits d'intérêts	102			

2.1 Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du conseil et de la direction générale

2.1.1 RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

À compter de l'admission de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, la Société s'est référée aux recommandations du Code Afep-Medef, en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Code Afep-Medef, auquel la Société se réfère, peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com>. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

La Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef à l'exception du point détaillé ci-dessous concernant **l'attribution d'options d'achats et actions de performance**.

En effet, conformément à l'article 25.3.3 du Code Afep-Medef, il est notamment recommandé d'éviter une trop forte concentration de l'attribution sur les dirigeants mandataires sociaux. Il appartiendra aux conseils, en fonction de la situation de chaque société (taille de la société, secteur d'activité, champ d'attribution plus ou moins large, nombre de dirigeants...), de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous

forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux.

Concernant la Société, les résolutions 24 et 25 de l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 4 novembre 2019 statuant sur l'attribution de ces options, ne mentionnaient pas de pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux puisque ces dernières ont été adoptées avant l'introduction en Bourse de la Société, à un moment où le plan d'intéressement des dirigeants n'avait pas été arrêté.

Concernant le sous-plafond pour l'exercice 2021, ce dernier est mentionné dans la sous-section 2.2.4.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ce sous-plafond a été approuvé par l'assemblée générale du 16 juin 2021 dans le cadre de la politique de rémunération 2021.

Une résolution relative à l'attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de ses filiales sera soumise à l'assemblée générale du 26 avril 2022. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette résolution, mentionnera, sous forme de sous-plafond, le pourcentage maximum d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires.

2.1.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

		8 ans	50 %	92 %										
		Ancienneté moyenne	Taux de féminisation	Assiduité au conseil										
			Âge	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Nombre d'actions***	Indépendance	Date de première nomination	Date de renouvellement	Durée du mandat actuel	Échéance du mandat	Nombre d'années au conseil (calculé au 31/12/2021)	Comité d'Audit et des risques	Comité de la Gouvernance des nominations et des rémunérations	Comité Responsabilité sociale d'entreprise et Jeu responsable
PDG		Mme Stéphane Pallez	62	2	1 628		21.10.2014	05.06.2019	5	AG 2024 ⁽³⁾	7			
Administrateurs nommés par l'assemblée générale		L'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT), représentée par M. Olivier Roussel	60	0	18 727 390		19.12.1978	05.06.2019	5	AG 2024 ⁽³⁾	41			◆
		Fédération nationale André Maginot des anciens combattants (FNAM), représentée par M. Jacques Sonnet	83	0	8 139 300		05.10.2009	05.06.2019	5	AG 2024 ⁽³⁾	12			
		Predica, représentée par Mme Françoise Debrus*	61	3	9 660 122	✖	18.06.2020		4	AG 2024 ⁽³⁾	1	◆		
		Mme Fabienne Dulac	54	2	500	✖	04.11.2019		4	AG 2023 ⁽²⁾	2			P*
		M. Xavier Girre	51	1	528	✖	17.10.2014	21.11.2019	3	AG 2022 ⁽¹⁾	7	P		
		Mme Françoise Gri**	64	3	440	✖	16.12.2020		4	AG 2023 ⁽²⁾	1		◆	
		Mme Corinne Lejbowicz	61	0	500	✖	04.11.2019		4	AG 2023 ⁽²⁾	2	◆		
		M. Pierre Pringuet	71	0	1 011	✖	04.11.2019		4	AG 2023 ⁽²⁾	2	◆	P	
Administrateur représentant de l'État		M. Charles Sarrazin	47	0	0		09.03.2020		5	2022 ⁽⁴⁾	1	◆	◆	
Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État		Mme Ghislaine Doukhan	54	0	0		02.02.2017		5	AG 2022 ⁽¹⁾	4	◆		
		M. Didier Trutt	61	0	0		17.10.2014		5	AG 2022 ⁽¹⁾	7			◆
Administrateurs représentant les salariés		Mme Agnès Lyon-Caen	52	0	0		12.02.2018	13.12.2019	4	AG 2023 ⁽²⁾	3	◆	◆	
		M. Philippe Pirani	60	0	0		01.06.1999	13.12.2019	4	AG 2023 ⁽²⁾	22			◆
Administrateur représentant les salariés actionnaires		M. David Chianese	52	0	0		18.06.2020		4	AG 2024 ⁽³⁾	1	◆		

◆ Membre du Comité. P Président du Comité. P* Présidente du Comité RSE.

* À compter du 1^{er} mars 2022, Madame Florence Barjou a été nommée représentante permanente de Predica en remplacement de Madame Françoise Debrus.

** Le mandat a été ratifié par l'assemblée générale du 16 juin 2021.

*** À la Date du Document d'Enregistrement Universel.

(1) AG statuant sur les comptes 2021.

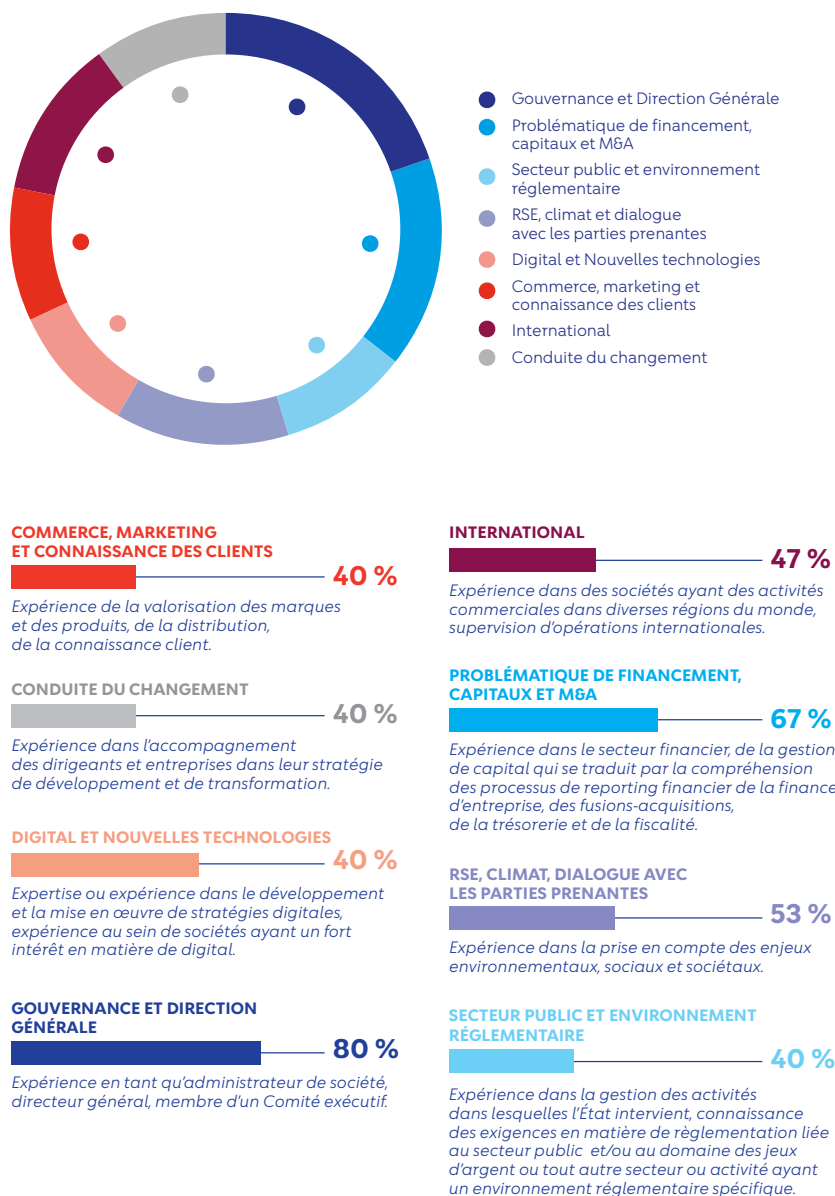
(2) AG statuant sur les comptes 2022.

(3) AG statuant sur les comptes 2023.

(4) Nommé par un arrêté initial de 2017 pour une durée de 5 ans.

DES EXPÉRIENCES COMPLÉMENTAIRES

Cartographie des compétences des administrateurs de FDJ



UNE DIVERSITÉ D'ÂGE

59 ans

Âge moyen des administrateurs au 31 décembre 2021

47 ans

Administrateur le plus jeune (représentant de l'État)

83 ans

Administrateur le plus âgé (représentant de la personne morale FNAM)

LES ÉVOLUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS L'INTRODUCTION EN BOURSE

Composition du conseil post-IPO (novembre 2019)

La Présidente directrice générale, administratrice : Mme Stéphane Pallez
1 administrateur représentant de l'État : M. Emmanuel Bossière
2 administrateurs proposés par l'État :
 - M. Didier Trutt
 - Mme Ghislaine Doukhan
2 administrateurs représentant les actionnaires historiques :
 - M. Henri Lacaille, administrateur représentant la FNAM
 - M. Olivier Roussel, administrateur représentant l'UBFT
5 administrateurs indépendants :
 - M. Xavier Girre
 - Mme Fabienne Dulac
 - Mme Marie-Ange Debon
 - Mme Corinne Lejbowicz
 - M. Pierre Pringuet
2 administrateurs représentant les salariés :
 - Mme Agnès Lyon-Caen
 - M. Philippe Pirani
1 Contrôleur Général Économique et Financier : M. Denis Vilain
1 Commissaire du Gouvernement : M. Alexandre Grosse
1 secrétaire du Comité Social et Économique : M. David Chianese

Évolutions du conseil au cours de l'exercice 2020

1 nouvel administrateur indépendant : Predica représenté par Mme Françoise Debrus
1 nouvel administrateur représentant les salariés actionnaires : M. David Chianese
Remplacement de l'administrateur représentant de l'État : M. Emmanuel Bossière remplacé par M. Charles Sarrazin
Remplacement d'une administratrice indépendante : Mme Marie-Ange Debon (démissionnaire) remplacée par Mme Françoise Gri
Nouveau Contrôleur Général Économique et Financier : M. Pascal Chèvremont
Nouveau secrétaire du Comité Social et économique : M. Karim Dahdouh

Évolutions du conseil au cours de l'exercice 2021

Remplacement du représentant permanent de l'administrateur FNAM : M. Henri Lacaille remplacé par M. Jacques Sonnet (22 octobre 2021)

INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Recommandation Afep-Medef :

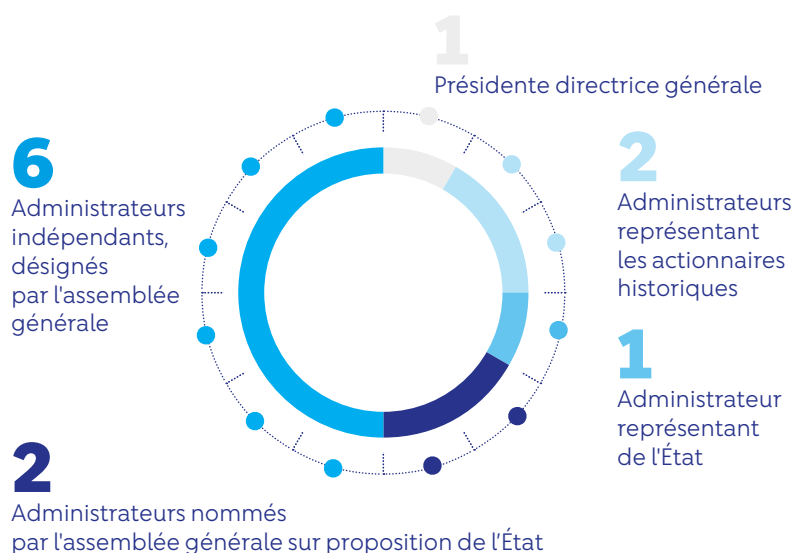
50 % de membres indépendants au sein du conseil d'administration (article 9.1 du Code Afep-Medef)

50 %*

6 ADMINISTRATEURS SUR 12**

sont des administrateurs indépendants

Le conseil d'administration est composé de 15 membres dont 6 sont des membres indépendants, soit un taux d'indépendance du conseil de 50 %.



UN CONSEIL COMPOSÉ DE 15 MEMBRES

1 PDG

2 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES ACTIONNAIRES HISTORIQUES

6 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE)

6 ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS EN APPLICATION DES TEXTES LÉGAUX

1 ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT
(article 4 de l'Ordonnance 2014)

2 ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT
(article 6 de l'Ordonnance 2014)

2 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DE SES FILIALES
(article L.225-27-1 C.com)

1 ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES
(article L.225-23 C.com)

* À noter que l'article 9.3 du Code Afep-Medef exclut les 3 administrateurs salariés de la base de calcul du taux d'indépendance.

** Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.

ECHÉANCE DES MANDATS EN COURS

Le Code Afep-Medef recommande de nommer les administrateurs pour une durée de 4 ans, avec un renouvellement échelonné. L'ensemble des administrateurs nommés après l'introduction en Bourse de FDJ ont été nommés conformément à ces dispositions. Les mandats d'une durée de 5 ans ont débuté avant l'introduction en Bourse.



2.1.2.1 DIRECTION GÉNÉRALE

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

Biographie de Madame Stéphane Pallez

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

Madame Stéphane Pallez était précédemment Présidente directrice générale du Groupe de réassurance CCR entre 2011 et 2014.

De 2004 à 2011, elle a été directrice financière déléguée du Groupe de télécommunications France Télécom-Orange.

De 1984 à 2004, Madame Stéphane Pallez a exercé différentes fonctions à la direction générale du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances. Elle a été successivement en charge de la sous-direction des Assurances à partir de 1995, d'un portefeuille de participations de l'État entre 1998 et 2000, puis chef du service des Affaires européennes et internationales entre 2000 et 2004.

Pendant cette période, elle a également été administratrice suppléante de la Banque mondiale à Washington entre 1988 et 1990, et conseillère technique auprès des ministres de l'Économie et des Finances Pierre Bérégovoy et Michel Sapin, en charge des questions industrielles, de 1991 à 1993.

Madame Stéphane Pallez est membre des conseils d'administration de CNP Assurances et d'Eurazeo, dont elle préside également les Comités d'Audit.

Elle est également Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris et administratrice de l'Agence nationale du sport.

Née en 1959, elle est diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA – promotion Louise Michel).

Biographie de Monsieur Charles Lantieri

Monsieur Charles Lantieri est directeur général délégué de FDJ depuis 2006. Il est également Président de FDP, filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole, Président du conseil de surveillance de FDJ Services, filiale de la Société ayant une activité d'encaissement pour le compte de tiers et Président de la Fondation d'entreprise FDJ.

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

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

Né en 1961, Charles Lantieri est diplômé de l'École polytechnique et de l'Ensae.

Liste des mandats



MADAME STÉPHANE PALLEZ

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Présidente directrice générale de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

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

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

- Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
- Administratrice de l'Agence nationale du sport

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018)



MONSIEUR CHARLES LANTIERI

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

- Directeur général délégué de FDJ
- Président de la Fondation d'entreprise FDJ
- Président de FDP (filiale de FDJ)
- Représentant permanent de FDJ au conseil d'administration de La Pacifique des Jeux (filiale de FDJ)
- Représentant permanent de FDJ au conseil d'administration de FGS (filiale de FDJ)
- Président du conseil de surveillance de FDJ Services (filiale de FDJ)

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

n/a

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

Nomination et cessation des fonctions

Madame Stéphane PALLEZ

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

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

Depuis l'introduction en Bourse de la Société en date du 21 novembre 2019, les règles de nomination et de révocation prévues par le Code de commerce sont applicables à la Présidente directrice générale. Toutefois, il convient de noter que l'article 20 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 conditionne l'entrée en fonction de cette dernière à un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité nationale des jeux (ANJ). Par ailleurs, le même article précise

que l'agrément peut être retiré par arrêté des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ, le retrait de l'agrément entraînant de plein droit la cessation des fonctions de la Présidente directrice générale.

Monsieur Charles LANTIERI

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

Les règles de nomination et de révocation prévues par le Code de commerce sont applicables au directeur général délégué. Toutefois, il convient de préciser que l'article 20 de l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 conditionne l'entrée en fonction de ce dernier à un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ. Par ailleurs, le même article précise que l'agrément peut être retiré par arrêté des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de

l'ANJ], le retrait de l'agrément entraînant de plein droit la cessation des fonctions du directeur général délégué.

Organes de direction

La Présidente directrice générale et le directeur général délégué sont assistés de deux organes de direction dont voici la composition à la Date du Document d'Enregistrement Universel :

- un Comité de Pilotage de l'activité (CPA) qui pilote l'activité et vérifie la bonne exécution de la stratégie. Il réunit hebdomadairement la Présidente directrice générale, le directeur général délégué, les directeurs généraux adjoints, le directeur Stratégie, Innovation et Nouvelles Activités et la directrice Communication & RSE, à savoir :
 - Stéphane Pallez, Présidente directrice générale,
 - Charles Lantieri, directeur général délégué, Président de FDP, Président du conseil de surveillance de FDJ Services et Président de la Fondation d'entreprise FDJ,
 - Patrick Buffard, directeur général adjoint Commercial, Business Unit Sport, Médias, Production TV et Événementiel, Président de La Pacifique des Jeux,
 - Pascal Chaffard, directeur général adjoint Finances, Performance & Stratégie,
 - Xavier Étienne, directeur général adjoint Technologie & International, Président de FGS Gaming Solutions,
 - Cécile Lagé, directrice générale adjointe Business Unit Loterie, direction Clients,
 - Raphaël Botbol, directeur Stratégie, Innovation et Nouvelles Activités, Président de FDJ Services,
 - Raphaële Rabatel, directrice Communication & RSE.
- Jonathan Gindt, directeur de Cabinet de la Présidente directrice générale, assiste aux réunions du CPA dont il assure le secrétariat ;
- le CPA se poursuit également régulièrement en format « élargi » permettant d'inviter, en fonction des besoins, notamment les membres du Comité de direction Groupe concernés par des sujets nécessitant un approfondissement ou une décision sur la base d'un échange direct. Ces CPA « élargis » ont pour rôle de suivre et de piloter les grands projets et les enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise et, le cas échéant, d'apporter les arbitrages nécessaires ;
- un Comité de direction Groupe (CDG) qui partage les priorités stratégiques et les objectifs opérationnels, et notamment renforce la compréhension commune des enjeux transverses et la bonne articulation des fonctions corporate et des Business Units. Le CDG se réunit mensuellement et est composé des personnes suivantes auxquelles s'ajoutent les membres du CPA (soit 23 membres au total) :
 - Pierre-Marie Argouarc'h, directeur de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation,
 - Isabelle Bastien, directrice Commerciale,
 - Valérie Berche, directrice de l'Audit, des Risques, du Contrôle, de la Qualité et de l'Éthique,
 - Cédric Breton, directeur des Opérations Loterie,
 - Jean-Christophe Buvat, directeur de la Transformation et de l'Environnement Collaborateur,
 - Richard Courtois, directeur de la Business Unit Sport,
 - Nadia Faure, directrice des Relations investisseurs et M&A,
 - Jonathan Gindt, directeur de Cabinet de la Présidente directrice générale,

- Marion Hugé, directrice de la Régulation et des Affaires Publiques,
- Stéphane Labarre, directeur du Pilotage de la Performance,
- Philippe Lemaire, directeur de la Sécurité,
- Sophie Metras, directrice Clients,
- Élisabeth Monégier du Sorbier, directrice Juridique et secrétaire du conseil,
- Yovan Obrenovitch, directeur des Systèmes d'Information,
- Vincent Perrotin, directeur de la RSE.

2.1.2.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration d'au maximum dix-huit membres selon l'article L. 225-17 du Code de commerce, dont :

- un représentant de l'État, désigné conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ;
- le cas échéant, des administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, conformément à l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ;
- des administrateurs nommés par l'assemblée générale, parmi lesquels figurent des administrateurs indépendants dont la proportion doit répondre aux recommandations du Code Afep-Medef ;
- deux administrateurs représentant les salariés de la Société et de ses filiales, directes ou indirectes (conformément à la loi), dont le siège social est situé sur le territoire français, désignés dans les conditions prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires, désigné en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce.

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

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

Il informe l'ANJ de tout manquement constaté de la Société aux obligations qui lui sont imposées et qui relèvent de la compétence de cette autorité.

Conformément à l'article 13.3 des statuts, le conseil d'administration peut, sur proposition de la Présidente du conseil d'administration, nommer un ou plusieurs censeurs, personne physique ou personne morale, dans la limite d'un nombre maximum de trois, pour un mandat d'un an renouvelable. Le cas échéant, le conseil d'administration peut décider d'allouer une partie de l'enveloppe de

rémunération des administrateurs à la rémunération des censeurs. Les censeurs siègent au conseil d'administration sans voix délibérative.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, aucun censeur ne siège au conseil d'administration de la Société.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration de la Société est composé des membres suivants :

Mandat	Identité
Administrateurs nommés par l'assemblée générale	Madame Stéphane Pallez (Présidente directrice générale) L'Union des Blessés de la Face et de la Tête (UBFT) (Association loi 1901), représentée par Monsieur Olivier Roussel La Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM), représentée par Monsieur Jacques Sonnet ⁽¹⁾ Madame Fabienne Dulac Monsieur Xavier Girre Madame Françoise Gri Madame Corinne Lejbowicz Monsieur Pierre Pringuet Predica, représentée par Madame Florence Barjou ⁽²⁾
Représentant de l'État	Monsieur Charles Sarrazin
Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État	Madame Ghislaine Doukhan Monsieur Didier Trutt
Administrateurs représentant les salariés	Madame Agnès Lyon-Caen Monsieur Philippe Pirani
Administrateur représentant les salariés actionnaires	Monsieur David Chianese

(1) À compter du 22 octobre 2021, Monsieur Jacques Sonnet a été désigné représentant permanent de la FNAM en remplacement de Monsieur Henri Lacaille.

(2) À compter du 1^{er} mars 2022, Madame Florence Barjou a été désignée représentante permanente de Predica en remplacement de Madame Françoise Debrus.

Participent également aux séances du conseil d'administration de la Société avec voix consultatives uniquement, le représentant du Comité social et économique ainsi que le contrôleur général Économique et Financier. Le commissaire du Gouvernement siège également au sein du conseil d'administration avec voix consultative (cf. ci-dessus).

Nationalité des membres du conseil d'administration

Tous les membres du conseil d'administration sont de nationalité française.

Membres indépendants du conseil d'administration

Nombre

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration compte 6 membres indépendants soit une proportion de 50 % sur les 12 administrateurs pris en compte pour établir ce calcul (hors administrateurs représentants les salariés ⁽¹⁾ et administrateur représentant les salariés actionnaires ⁽²⁾).

Processus de sélection

Concernant le processus de sélection des administrateurs indépendants, ces derniers sont, au préalable, sélectionnés par le Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR) en collaboration avec un cabinet spécialisé dans le recrutement de ces fonctions. Ces sélections sont opérées sur la base de critères objectifs liés notamment à leur parcours professionnel dans d'autres sociétés ainsi que leur expérience au sein d'autres conseils d'administration.

En sus de ces critères, le Comité analyse l'indépendance des futurs candidats au regard des critères du Code Afep-Medef et vérifie que leur intégration au sein du conseil permet une composition équilibrée et paritaire de ce dernier (équilibre homme/femme, compétences diversifiées et complémentaires en lien avec les métiers et la stratégie de l'entreprise...).

Les candidats sélectionnés sont ensuite présentés au conseil d'administration qui soumet leur nomination au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

(1) Madame Agnès Lyon-Caen et Monsieur Philippe Pirani.

(2) Monsieur David Chianese.

Analyse du critère d'indépendance

Lors de chaque nomination d'administrateur et annuellement, le conseil d'administration, après revue du CGNR, apprécie la qualité d'indépendant de chacun des administrateurs au regard des critères édictés par le Code Afep-Medef et repris dans le Règlement Intérieur du conseil.

Le conseil d'administration du 15 février 2022 a pris acte de l'analyse annuelle au 31 décembre 2021 de l'indépendance de chaque administrateur nommé par l'assemblée générale ⁽¹⁾ établie par le CGNR du 3 février 2022, au regard des critères édictés par le Code Afep-Medef :

Critères*	Mme Pallez	UBFT, représentée par M. Roussel	FNAM, représentée par M. Sonnet	Mme Dulac	M. Girre	Mme Lejbowicz	M. Pringuet	Predica, représentée par Mme Debrus	Mme Debrus	Mme Gri	Mme Doukhan	M. Trutt	M. Sarrazin
Critère 1 : Salarié mandataire social exécutif au cours des 5 années précédentes	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Perception d'une rémunération variable ou liée à la performance de FDJ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : L'administrateur ne représente pas un actionnaire important de FDJ (seuil de 10 % capital ou droits de vote)	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗

* Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait. Représentation équilibrée des femmes et des hommes.

À l'occasion de cette revue annuelle, le CGNR et le conseil ont recherché l'existence de relations d'affaires significatives entre la Société, ses administrateurs et les sociétés des groupes au sein desquels les administrateurs de FDJ sont mandataires sociaux ou au sein desquels ils exercent des fonctions exécutives. À cet effet, sont pris en compte des critères qualitatifs, tels que la nature des relations d'affaires existantes et des critères quantitatifs tels que les montants engagés dans le cadre de ces contrats.

Il est ressorti de l'analyse, qu'aucun des administrateurs indépendants, n'entretient, avec la Société, de relations d'affaires de nature à remettre en cause son indépendance ou compromettre sa capacité de jugement dans l'exercice de ses fonctions.

Connaissance prise des travaux du CGNR, le conseil, lors de sa séance du 15 février 2022, a ainsi jugé, qu'au terme de l'exercice 2021, seuls : Madame Fabienne Dulac,

Monsieur Xavier Girre, Madame Corinne Lejbowicz, Madame Françoise Gri et Monsieur Pierre Pringuet ainsi que Predica, représentée par Madame Françoise Debrus, remplissent l'ensemble des huit critères édictés par le Code Afep-Medef pour être qualifiés d'administrateurs ou administratrices indépendants. Les administrateurs indépendants représentent la moitié du conseil d'administration. Conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce ratio.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, Madame Florence Barjou a été désignée en qualité de représentante permanente de Predica, en remplacement de Madame Françoise Debrus et ce, à compter du 1^{er} mars 2022.

(1) Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne font pas l'objet d'une évaluation.

Politique de diversité applicable au conseil d'administration

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration de la Société compte 6 femmes et 6 hommes (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 50 % de femmes et 50 % d'hommes parmi les membres du conseil d'administration.

Le recrutement des membres du conseil d'administration a tenu compte d'une diversité d'expériences professionnelles et d'une complémentarité des profils.

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

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

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

En 2021, FDJ a renouvelé son label Diversité (certification AFNOR) et son label Égalité Professionnelle (certification AFNOR également) entre les femmes et les hommes, qui attestent de l'engagement de l'entreprise à promouvoir la diversité et à prévenir toute forme de discrimination.

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

En 2015, les femmes représentaient 34 % des managers et 44 % des effectifs de FDJ. En 2021, elles représentent 42 % des managers et 43 % des effectifs de FDJ. L'objectif est d'atteindre d'ici 2025 le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que dans l'ensemble du Groupe

et d'arriver à terme à la parité. En 2020 et 2021, les femmes représentaient 34,3 % des managers du Groupe et 39,5 % des effectifs du Groupe.

De même depuis 2016, le taux de promotion des femmes reste supérieur ou très proche du taux de promotion des hommes au sein de FDJ. En 2021, 11 % des femmes ont eu une promotion contre 12 % des hommes.

La mixité dans la ligne managériale demeure un objectif de la Société dans sa gouvernance, les femmes représentent 38 % des membres du CDG en 2021 comme en 2020. Pour la première année, FDJ a contribué à la 8^e édition du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120. FDJ a obtenu la 4^e place de ce palmarès, et le meilleur index sur l'égalité femmes hommes (100 points sur 100). À noter que la part des femmes dans le top 100 des plus hautes rémunérations est de 35 %.

Par ailleurs, conformément à l'article 7.1 du Code Afep-Medef, le conseil d'administration du 16 décembre 2020 a déterminé des objectifs en matière de mixité des instances dirigeantes à horizon 2023, dont le détail figure au chapitre 4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

En complément des mesures prises en termes de parcours professionnels, les écarts de rémunérations femmes-hommes font l'objet d'analyses et d'actions depuis plusieurs années, ce qui permet de les réduire de manière régulière, de 9,75 % en 2016 avant la politique salariale à 5,43 % en 2021 après la politique salariale. Ceci passe à la fois par le renforcement de la part des femmes dans les niveaux de fonction les plus élevés, par une attention permanente à l'égalité salariale au recrutement et lors des revues salariales annuelles.

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et le décret d'application n° 2019-15 du 8 janvier 2019 ont créé un index sur l'égalité femmes-hommes avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Pour la seconde année consécutive, le score est de 100 sur 100 pour FDJ.

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

Profil, expérience et expertise des administrateurs

Figurent ci-dessous le profil, l'expérience et l'expertise de chacun des administrateurs au 31 décembre 2021.

Administrateurs nommés par l'assemblée générale



MADAME STÉPHANE PALLEZ

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

62 ans, de nationalité française

Première nomination :

21 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

1 628 actions

Participation à des comités du conseil :

Madame Pallez préside le séminaire stratégique de la Société qui se réunit au moins une fois par an.

Principale activité :

Présidente directrice générale de FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

V. Paragraphe 2.1.2.1 « Direction générale »

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Présidente directrice générale de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

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

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

- Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
- Administratrice de l'Agence nationale du sport

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Administratrice d'Engie (jusqu'en 2018)

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



MONSIEUR OLIVIER ROUSSEL

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

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

60 ans, de nationalité française

Première nomination :

UBFT administrateur depuis le 19 décembre 1978, représentée par Monsieur Roussel depuis 2002

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

18 727 390 actions détenues par l'UBFT

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Roussel est membre du Comité RSE et JR.

Principale activité :

Directeur général de l'UBFT

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Représentant permanent de l'UBFT, administrateur de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

- Directeur général de l'UBFT
- Directeur général de la Fondation des Gueules cassées
- Directeur général de la CYP SAS et membre du Comité stratégique de la CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot »
- Administrateur de l'association Lino Ventura
- Administrateur de l'association du Clos du Pas Saint-Maurice

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

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



MONSIEUR HENRI LACAILLE

Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (FNAM) jusqu'au 22 octobre 2021

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

85 ans, de nationalité française

Première nomination :

FNAM administrateur depuis le 5 octobre 2009, représentée par Monsieur Henri Lacaille depuis le 21 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023) Remplacement de Monsieur Henri Lacaille par Monsieur Jacques Sonnet à compter du 22 octobre 2021

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

8 139 300 actions détenues par la FNAM

Participation à des comités du conseil :

Monsieur Henri Lacaille n'est membre d'aucun comité du conseil.

Principale activité :

Président de la FNAM de 2014 à 2020

Expertise – Expérience – Autres activités :

n/a

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Représentant permanent de la FNAM, administrateur de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

Administrateur et membre de la commission permanente de l'Office national des Anciens Combattants

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

Président de la FNAM (Association) de 2014 à 2020

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



MONSIEUR JACQUES SONNET

Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (FNAM) à compter du 22 octobre 2021

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

83 ans, de nationalité française

Première nomination :

FNAM administrateur depuis le 5 octobre 2009, représentée par Monsieur Jacques Sonnet depuis le 22 octobre 2021

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

8 139 300 actions détenues par la FNAM

Participation à des comités du conseil :

Monsieur Jacques Sonnet n'est membre d'aucun comité du conseil.

Principale activité :

À ce jour : Administrateur FNAM

Expertise – Expérience – Autres activités :

n/a

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Représentant permanent de la FNAM, administrateur de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

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



MADAME FABIENNE DULAC

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

54 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019 (avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :

2023 (assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

500 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Madame Dulac est membre du Comité RSE et JR, elle en assure la Présidence depuis le 14 octobre 2020. Elle est également invitée permanente du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations

Principale activité :

Directrice générale adjointe d'Orange, CEO Orange France

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Dulac est titulaire de maîtrises d'histoire, de sciences politiques et de lettres modernes, d'un DEA de sociologie politique (Science Po Paris) et est diplômée du Stanford Executive Program. Elle a occupé les fonctions de Responsable de la Communication et du Marketing de VTCOM de 1993 à 1997. De 1997 à 1999 elle a été responsable de la Communication et de la division Multimédia de France Telecom. En 1999, elle rejoint Wanadoo et devient Responsable du Business Développement. En 2003, elle occupe les fonctions de responsable du Marketing des services du marché Internet. En 2005, Madame Dulac devient directrice des Ventes et de la Relation clients en ligne d'Orange, puis, en 2011, directrice opérationnelle Nord de la France, jusqu'en 2013 où elle a occupé la fonction de directrice de la Communication du groupe. Depuis 2015, Madame Dulac est CEO d'Orange France. Elle est nommée directrice générale adjointe d'Orange en 2018.

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administratrice indépendante de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

- Administratrice et membre du Comité d'Audit de L'Oréal, membre du Comité des Ressources humaines et des Rémunérations de L'Oréal
- CEO d'Orange France et directrice générale adjointe d'Orange

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

Administratrice de Willa

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

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



MONSIEUR XAVIER GIRRE

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

52 ans, de nationalité française

Première nomination :

17 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :

2022 (assemblée générale statuant sur les comptes 2021)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* : 528 actions

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

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

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administrateur indépendant de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères

(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

- Administrateur indépendant, membre du Comité stratégique et du Comité des Rémunérations, Président du Comité d'Audit de la CNIM ⁽¹⁾

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- Président du conseil de surveillance de RTE ⁽²⁾
- Membre du conseil de surveillance d'Enedis ⁽³⁾
- Administrateur d'EDF Renouvelables

Sociétés étrangères cotées :

- Administrateur d'Edison

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

MONSIEUR XAVIER GIRRE (suite)

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

- Administrateur d'EDF Energy Holding
- Président du conseil d'administration d'EDF Trading (UK)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

- Administrateur d'Électricité de Strasbourg (jusqu'en 2016)
- Membre du conseil de surveillance d'EDF Assurances (jusqu'en 2016)
- Administrateur de RATP (jusqu'en 2016)
- Représentant permanent de EDF au conseil d'administration de EDEV (jusqu'en 2016)
- Membre du Comité de direction de EDF Immo (jusqu'en 2017)
- Représentant permanent d'EDF Immo au sein de SOFILO (jusqu'en 2017)
- Administrateur de NNB Holding Compagny (jusqu'en 2017)
- Président directeur général de Coentreprise de Transport d'Électricité (jusqu'en 2021)
- Administrateur et Président du Comité d'audit de Dalkia (jusqu'en 2021)

(1) Ce mandat a pris fin en janvier 2022.

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

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



MADAME FRANÇOISE GRI

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

64 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019, cooptation le 16 décembre 2020 sur la durée du mandat restant de Madame Debon

Échéance du mandat en cours :

2023 (assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

650

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Administratrice de sociétés

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

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

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administratrice indépendante de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères

(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

- Administratrice du Crédit Agricole (depuis 2012), membre des Comités d'Audit, des rémunérations, stratégie et RSE
- Administratrice référente et vice-Présidente du conseil d'administration de Edenred ; Présidente du Comité des Rémunérations et nominations

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- Membre du conseil d'administration de CACIB (Crédit Agricole Investment Bank)
- Administratrice de la société Berger-Levrault
- Sociétés anonymes étrangères cotées :
- Administratrice de WNS (société mondiale de gestion de processus commerciaux-BPO)

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

Présidente du conseil de surveillance de INSEEC-U

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

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

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



MADAME CORINNE LEJBOWICZ

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

61 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019 (avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :

2023 (assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

500 actions

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Administratrice de sociétés

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris. Elle débute sa carrière en 1986 en tant que Responsable marketing et exportation chez Nemo, start-up de mobilier design. De 1987 à 1994, elle occupe des fonctions commerciales, puis de Directrice générale chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes, et participe au lancement du premier fournisseur d'accès à Internet français. De 1996 à 1998, elle devient directrice du projet d'accès Internet haut débit chez Numéricable (groupe Vivendi). En 1998, elle est nommée directrice de la Stratégie et des Nouveaux projets chez AOL France. En 2001, elle prend la responsabilité de directrice Marketing stratégique du pôle Internet de la holding du groupe Vivendi. En 2005, elle rejoint le premier opérateur français indépendant de moteurs de recherche, de comparateurs et de guides de shopping en ligne : LeGuide.com. Elle occupe les fonctions de directrice déléguée, puis de directrice générale et enfin de Présidente directrice générale de la société de 2007 à 2012. De 2013 à 2015, elle a été responsable de la Stratégie et administratrice de Minutebuzz. De 2015 à 2018, elle a été directrice générale de PrestaShop. Madame Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011. Elle est membre du conseil d'administration du groupe Ares, premier acteur de l'insertion par l'activité économique en Ile de France depuis 2020.

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administratrice indépendante de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères

(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

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

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

- Administratrice de Bird Office
- Administratrice de Agriconomie.com
- Présidente de Qwant

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de Filae (jusqu'en 2016)
- Administratrice d'Educléver (jusqu'en 2017)
- Directrice générale de PrestaShop (jusqu'en 2018)
- Administratrice de Lengow SAS (jusqu'en 2021)

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



MONSIEUR PIERRE PRINGUET

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

71 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019 (avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :

2023 (assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel*:

1011 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 21 novembre 2019, Monsieur Pringuet est membre du Comité d'Audit et des risques et Président du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations. Il a été désigné administrateur référent de la Société par le conseil d'administration du 16 décembre 2020.

Principale activité :

Administrateur de sociétés

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administrateur indépendant de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

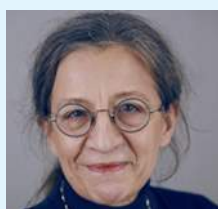
Mandats en dehors du groupe FDJ dans les autres types de sociétés et les autres groupements (français et étrangers) :

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

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

- Administrateur et vice-Président du conseil d'administration de Pernod Ricard (jusqu'en 2019)
- Président de l'Association française des entreprises privées (Afep) (jusqu'en 2017)
- Administrateur d'Iliad (jusqu'en juillet 2020)
- Administrateur d'Avril Gestion (jusqu'en juin 2020)
- Administrateur de Vallourec (jusqu'en juillet 2021)
- Administrateur de Cap Gemini (jusqu'en mai 2021)

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

**MADAME FRANÇOISE DEBRUS**

Représentante permanente de Predica

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

61 ans, de nationalité française

Première nomination :

Predica, administrateur depuis le 18 juin 2020, représentée par Madame Debrus.

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Actions détenues à la Date du Document d'Enregistrement Universel* :

9 660 122 actions détenues par Predica

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Directrice des Investissements de Crédit Agricole Assurances

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :**Mandats au sein du groupe FDJ :**

Représentante permanente de Predica, administrateur indépendant de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

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

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- Représentante permanente de Crédit Agricole Assurances, administrateur de Semmaris

Sociétés cotées étrangères :

n/a

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

- Administratrice de Cassini

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

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

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

Administrateur représentant l'État



MONSIEUR CHARLES SARRAZIN

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :
47 ans, de nationalité française

Première nomination :
9 mars 2020

Échéance du mandat en cours :
Nommé par un arrêté initial de 2017
pour une durée de 5 ans

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

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

Expertise – Expérience – Autres activités :

Financement des entreprises
Gouvernance des entreprises
Économie et finances

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administrateur représentant l'État

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

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de La Poste, Président du Comité d'Audit
- Administrateur représentant l'État au sein du conseil de surveillance d'Arte France, Président du Comité d'Audit
- Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de France Télévisions
- Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de Bpifrance Investissement et Bpifrance Participations

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés étrangères :

n/a

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

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

Administrateurs nommés sur proposition de l'État



MADAME GHISLAINE DOUKHAN

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

54 ans, de nationalité française

Première nomination :

2 février 2017

Échéance du mandat en cours :

2022 (assemblée générale statuant sur les comptes 2021)

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Directrice exécutive de Safran Analytics

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Doukhan est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC, 1991). Elle a commencé sa carrière à la Snecma, au sein de la direction des Affaires internationales (1991-2000), de la direction de Production comme responsable du département Trésorerie (2000-2004), puis directrice de la division Moyens d'Essais de la direction technique (2004-2007), directrice des Programmes Moteurs Forte Puissance au sein de la division des Moteurs Civils (2007-2010) puis directrice de la division Services et Rechanges (2010-2015). Elle rejoint en 2015 Safran, et devient directrice de Safran Analytics, nouvelle entité dédiée à la création de valeur à partir de données.

Depuis le 1^{er} juillet 2021, elle est Directrice Générale de Safran Power Units et membre du Comité exécutif de Safran Helicopter Engines.

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administratrice nommée sur proposition de l'État de FDJ

Mandats en dehors du groupe FDJ dans les sociétés anonymes françaises (cotées ou non) et dans les sociétés cotées étrangères

(en vertu des règles relatives à la limitation du nombre de mandats édictées aux articles L. 225-21 et L. 225-94-1 du Code de commerce et aux articles 19.2 et 19.4 du Code Afep-Medef) :

Sociétés anonymes françaises cotées :

– Administratrice indépendante de Accor Acquisition Company (AAC)

Sociétés anonymes françaises non cotées :

– Directrice générale de Safran Power Units
– Membre du Comité exécutif de Safran Helicopter Engines

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

n/a

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a



MONSIEUR DIDIER TRUTT

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

61 ans, de nationalité française

Première nomination :

17 octobre 2014

Échéance du mandat :

2022 (assemblée générale statuant sur les comptes 2021)

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Président directeur général d'IN Groupe

Expertise – Expérience – Autres activités :

Monsieur Trutt a été nommé Président directeur général d'IN Groupe en septembre 2009 et reconduit en juillet 2020. Son mandat à la tête d'IN Groupe (anciennement l'Imprimerie Nationale) a été salué par une transformation réussie de l'entreprise vers le numérique, un retour à la profitabilité et une expansion des activités à l'international. Ingénieur de formation (École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne), Didier Trutt rejoint le groupe Thomson en 1984 pour lequel il effectue une grande partie de sa carrière à l'international, notamment en Asie. Il est un des acteurs clés de la transformation de l'entreprise du monde analogique au digital.

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administrateur nommé sur proposition de l'État de FDJ

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

– Président directeur général d'IN Groupe

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

– Administrateur représentant de l'État, membre de la Commission économique et stratégique de la RATP depuis juillet 2019
– Conseiller du commerce extérieur de la France depuis 1992

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

Administrateurs représentant les salariés



MADAME AGNÈS LYON-CAEN

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

52 ans, de nationalité française

Première nomination :

12 février 2018

Échéance du mandat en cours :

2023 (assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Chargée de mission, Gouvernance, Performance et Compliance, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

Infrastructures système d'information

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administratrice de FDJ représentant les salariés

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

n/a

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a



MONSIEUR PHILIPPE PIRANI

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

60 ans, de nationalité française

Première nomination :

1^{er} juin 1999

Échéance du mandat en cours :

2023 (assemblée générale statuant sur les comptes 2022)

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Chargé intégration qualification, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

Informatique. Point de Vente. Épargne Salariale

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administrateur de FDJ représentant les salariés

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

n/a

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

Administrateur représentant les salariés actionnaires



MONSIEUR DAVID CHIANESE

Âge au 31 décembre 2021 et nationalité :

52 ans, de nationalité française

Première nomination :

18 juin 2020

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 16 décembre 2020, Monsieur Chianese est membre du Comité d'Audit et des risques.

Principale activité :

Responsable Back Office Opérations, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

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

Mandats exercés au cours de l'exercice 2021 :

Mandats au sein du groupe FDJ :

Administrateur de FDJ représentant les salariés actionnaires

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

n/a

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

n/a

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années :

n/a

Nomination et cessation des fonctions des membres du conseil d'administration au cours de l'exercice 2021

L'article 14 des statuts de la Société indique :

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

En cas de vacance du siège d'administrateur représentant les salariés actionnaires, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues à l'article 13.1 a) ci-dessus, cet administrateur étant nommé par l'assemblée générale ordinaire pour une nouvelle période de 4 ans ⁽¹⁾.

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

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

Les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale, sous réserve des règles spécifiques applicables (i) au représentant de l'État, nommé en application de l'article 4 I de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, (ii) aux administrateurs représentant les salariés, nommés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi qu'au présent article et (iii) au représentant des salariés actionnaires élu par l'assemblée générale sur proposition des actionnaires salariés conformément aux dispositions législatives applicables.

En effet :

- le représentant de l'État est désigné par le ministre chargé de l'Économie parmi les agents publics de l'État de catégorie A ou d'un niveau équivalent, en activité, ayant au moins cinq années d'expérience professionnelle. Il est nommé pour une durée ne pouvant excéder la durée maximale du mandat des membres du conseil d'administration précisé dans les statuts de la Société. Il cesse ses fonctions par démission ou s'il perd la qualité en vertu de laquelle il a été nommé. Il peut être remplacé à tout moment pour la durée du mandat restant à courir ;
- les administrateurs représentant les salariés de la Société et de ses filiales, directes ou indirectes sont désignés par élection, organisée auprès des salariés de la Société et de

ses filiales, directes ou indirectes. Les causes de cessation de fonction spécifiques liées à cette catégorie sont la rupture du contrat de travail et la révocation encadrée (il faut en effet pouvoir démontrer une faute de l'intéressé dans l'exercice de son mandat, étant précisé que la décision ne peut être prise que par le Président du tribunal judiciaire à la demande de la majorité des membres du conseil, toutes origines confondues) ;

- l'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'assemblée générale ordinaire sur proposition des salariés actionnaires. Au préalable, les salariés actionnaires désignent les candidats à l'occasion d'une consultation unique de l'ensemble des salariés actionnaires. Les causes de cessation de fonction spécifiques liées à cette catégorie sont la perte de sa qualité de salarié ou la perte de sa qualité d'actionnaire de la Société, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise.

Dispositions prises pour éviter les éventuels conflits d'intérêts dans le cadre d'une évolution éventuelle du système de gouvernance de la Société

Le Règlement Intérieur du conseil d'administration de la Société rappelle dans son article 2.2 les critères issus du Code Afep-Medef et permettant de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou son Groupe.

Il est par ailleurs précisé dans le même article que des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du CGNR, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Enfin, la Charte de l'administrateur annexée au Règlement Intérieur du conseil d'administration prévoit que l'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Fonctionnement du conseil d'administration

À compter de l'introduction en Bourse de la Société, le conseil d'administration de la Société a été complètement refondu afin d'être en conformité avec les règles applicables aux sociétés cotées, et avec les dispositions du Code Afep-Medef.

Compétences

Conformément au Règlement Intérieur du conseil d'administration, les compétences du conseil d'administration de la Société sont décrites comme suit :

- le conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ;

(1) À ce titre, l'article 13.1 b) des statuts précise « En cas de cessation du mandat de l'administrateur représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, il est fait appel au suppléant qui exerce les fonctions d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour la durée du mandat restant à courir. »

- il détermine les orientations stratégiques, examine et décide les opérations importantes après étude par le Comité stratégique et les Comités ad hoc le cas échéant ;
- il nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération, choisit le mode d'organisation de sa gouvernance, contrôle la gestion, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, arrête les comptes annuels, les comptes consolidés et établit le rapport de gestion, le rapport de gestion consolidé et les documents de gestion prévisionnelle.

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

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

Conformément au Code Afep-Medef, le conseil d'administration :

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

Limitation aux pouvoirs de la direction générale

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

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

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

Réunions du conseil (article 16.1 des statuts)

Le conseil d'administration se réunit, sur la convocation de son Président, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et, en tous cas, quatre fois au moins par an, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les administrateurs sont convoqués aux séances du conseil d'administration par le Président, par tous moyens, même par courrier électronique.

Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du conseil d'administration peut soit demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé, soit convoquer le conseil en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Le conseil d'administration pourra également prendre des décisions par voie de consultation écrite des administrateurs dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Fréquence des réunions (article 3.1 du Règlement Intérieur)

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

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

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

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

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

Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément aux dispositions de l'article L 22-10-12 du Code de commerce et à la recommandation AMF DOC-2012-05, le conseil d'administration du 12 mars 2020 a approuvé une charte interne portant sur les procédures d'identification des conventions réglementées et d'évaluation des conventions courantes. Elle est disponible sur le site Internet de la Société.

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

- (i) un compte-rendu des différentes catégories de conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, établi par la direction juridique en collaboration avec la direction financière, doit être transmis au Comité d'Audit et des risques au plus tard 5 jours avant la réunion du Comité d'Audit et des risques appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos. Le comité rend compte de sa revue au conseil d'administration statuant sur les comptes de l'exercice clos ;
- (ii) ce compte-rendu précise :
 - a. les critères retenus pour qualifier de conventions courantes conclues à des conditions normales chacune des catégories de conventions concernées,
 - b. les critères retenus pour qualifier les conditions financières de conditions normales, avec indication le cas échéant de comparatifs de marché,
 - c. les catégories de personnes intéressées si ceci est susceptible d'avoir des conséquences sur l'appréciation du caractère courant ou des conditions normales de la convention ;
- (iii) ce compte-rendu contient le cas échéant des recommandations visant à modifier un ou plusieurs des critères visés au paragraphe (ii) ci-dessus.

Le compte-rendu est ensuite transmis, avec les recommandations du Comité d'Audit et des risques, au conseil d'administration.

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

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

Information et formation des membres du conseil

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

La Présidente inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration :

- au moins une fois par an, une revue de la mise en œuvre de la stratégie de la Société et du Groupe ;
- au moins une fois par an, une revue de la trésorerie, de la situation de liquidité ainsi que des engagements de FDJ et du Groupe ;

- une revue de performance des filiales de la Société à l'occasion de la présentation des comptes annuels et semestriels ;
- les rapports établis annuellement hors états financiers ;
- la politique commerciale ;
- la politique mise en œuvre en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- la politique mise en œuvre en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- la politique de gestion des ressources humaines, dont notamment la politique de rémunération au sein du Groupe ;
- le suivi du respect des obligations mises à la charge de la Société par le Cahier des Charges fixé par le décret Contrôle Étroit. Celui-ci comprend principalement :
 - une obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. La Société doit assurer aux joueurs, sur l'ensemble du territoire de France métropolitaine et des collectivités de l'article 73 de la Constitution, l'accès à l'intégralité des jeux de loterie et de paris sportifs qu'elle est autorisée à exploiter,
 - une obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs,
 - une obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de la Société ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le ministre chargé du Budget, afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard,
 - une obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants,
 - une obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers,
 - une obligation d'organiser, au minimum une fois par an, des réunions avec l'ensemble des parties prenantes, autour des enjeux de prévention du jeu excessif, prévention du jeu des mineurs, accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité et participation du réseau de détaillants aux actions en matière de jeu responsable,
 - une obligation d'obtenir l'approbation du ministre chargé du Budget pour le lancement de jeux dédiés au patrimoine, avant de présenter une demande d'autorisation de jeu auprès de l'ANJ,
 - une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par la Société,
 - une obligation de poursuivre l'action de la Société pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités relatives aux jeux sous droits exclusifs, et de limiter l'impact carbone de ses technologies de l'information,
 - une obligation d'établir chaque année un rapport sur l'exécution du Cahier des Charges, adressé aux ministres chargés du Budget et de l'Économie, avec copie à l'ANJ.

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

Information régulière

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

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

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

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

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

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

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

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

Évaluation du conseil d'administration

Conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, le Règlement Intérieur prévoit que le conseil d'administration procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil d'administration, et en particulier du Comité d'Audit et des risques).

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

L'évaluation vise trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil d'administration ;

- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration.

L'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration débat de son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle est mise en œuvre sous la direction du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur et de l'administrateur référent ⁽¹⁾ s'il en a été désigné un ;
- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Évaluation annuelle 2021

La Société ayant été introduite en Bourse le 21 novembre 2019, une première évaluation interne annuelle du conseil d'administration a été menée à l'automne 2020 et a été conduite par Monsieur Pringuet, Président du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations et administrateur référent. Elle a porté notamment sur : (i) la programmation et le fonctionnement du conseil d'administration ; (ii) le suivi de la crise Covid-19 ; (iii) l'articulation entre les travaux du conseil et ceux des comités ; (iv) l'information et la formation des administrateurs et (v) le fonctionnement des comités. Les résultats de cette évaluation figurent dans le Document d'Enregistrement Universel de FDJ en date du 8 avril 2021.

En ce qui concerne l'année 2021, une évaluation du conseil a été mise en œuvre sous la direction du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur et de l'administrateur référent, Monsieur Pierre Pringuet.

Des entretiens individuels avec l'ensemble des administrateurs de la Société ont été réalisés au cours du mois de novembre 2021.

Les réponses formulées lors des entretiens sont tenues confidentielles, et les résultats globaux ont été restitués sous forme anonyme au CGNR ainsi qu'au conseil d'administration.

De manière générale, il en est ressorti que le conseil d'administration de la Société a atteint un très bon de niveau de maturité, en ligne avec celui des sociétés du SBF 120.

Les administrateurs ont relevé les points positifs suivants :

- la pédagogie, la disponibilité et l'implication de l'équipe dirigeante de FDJ à leur égard leur permettant ainsi de mieux appréhender la complexité des métiers et des transformations au sein de la Société ;
- le partage de l'information à leur égard par la Présidente directrice générale ainsi que la transparence de ces dernières ;
- le rôle pivot de l'administrateur référent et des Présidents de comités, favorisant la bonne gouvernance de la Société.

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

En ce qui concerne les administrateurs, il ressort de l'évaluation que ces derniers sont fortement impliqués dans leur rôle et démontrent un fort niveau d'engagement et de disponibilité vis-à-vis de la Société. Dans leur mission, les administrateurs agissent avec la volonté de challenger l'équipe dirigeante sur les différents sujets présentés au cours des instances. Leur compétence et la complémentarité de ces dernières leur permettent de couvrir l'ensemble des sujets abordés au sein du conseil. La bonne entente entre les administrateurs et l'équipe dirigeante favorise une bonne dynamique au sein du conseil. Il en ressort cependant une appétence de la part des administrateurs pour les questions stratégiques qu'ils souhaiteraient voir traitées plus en profondeur, au-delà des réunions néanmoins très appréciées du conseil en séminaire stratégique.

La synthèse de cette évaluation a été présentée au Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations du 10 décembre 2021 avant d'être discutée lors du conseil d'administration du 16 décembre 2021.

Les recommandations et pistes d'amélioration issues de cette évaluation ont bien été prises en compte et un plan d'actions sera mis en œuvre en conséquence.

Bilan de l'activité du conseil d'administration

En 2021, le conseil d'administration s'est réuni 10 fois avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 92 % de ses membres.

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

● **suivi de la gestion courante du Groupe :**

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

- la préparation de l'assemblée générale annuelle (ordre du jour, projets de résolution, rapport annuel de gestion et autres rapports ou sections figurant dans le rapport financier annuel émanant du conseil d'administration ou approuvés par lui) ;

● **rémunération des mandataires sociaux :**

- détermination de la part variable annuelle de la rémunération de Madame Stéphane Pallez et de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2020 et première estimation au titre de l'exercice 2021 (ex post),
- répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs au titre des exercices 2020 et 2021 (ex post),
- politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux (ex ante) : rémunération variable annuelle et de long terme pour 2022,
- proposition de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2022 (ex ante),
- mise en œuvre d'un plan d'intéressement à long terme (LTI 2021-2023) ;

● **indépendance des administrateurs :**

- revue annuelle de l'indépendance des administrateurs ;

● **conventions courantes et réglementées :**

- examen des conventions réglementées,
- examen du rapport sur les conventions courantes ;

● **évaluation du conseil d'administration :**

- évaluation du conseil d'administration par l'administrateur référent avec l'aide d'un prestataire extérieur et compte-rendu de l'évaluation au conseil ;

● **divers :**

- inflexions stratégiques,
- contrat de liquidité,
- cautions, avals et garanties,
- budget révisé,
- politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Taux de participation individuelle des administrateurs aux séances du conseil et des comités sur l'année 2021

Conformément à l'article 11.1 du Code Afep-Medef figure ci-dessous le taux de participation individuelle des administrateurs aux séances du conseil et des comités sur l'année 2021 :

	Assiduité au conseil d'administration	Assiduité au Comité d'Audit et des risques	Assiduité au CGNR	Assiduité au Comité RSE et JR	Moyenne générale pour chaque administrateur
Mme Stéphane PALLEZ	100 %	-	-	-	100 %
L'État (représenté par M. Charles SARRAZIN)	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Mme Ghislaine DOUKHAN	90 %	87,5 %	-	-	89 %
M. Didier TRUTT	100 %	-	-	100 %	100 %
Mme Fabienne DULAC	80 %	-	-	100 %	90 %
M. Pierre PRINGUET	100 %	87,5 %	100 %	-	96 %
Mme Corinne LEJBOWICZ	100 %	100 %	-	-	100 %
M. Xavier GIRRE	100 %	100 %	-	-	100 %
Mme Françoise GRI	90 %	-	100 %	-	95 %
Predica (représentée par Mme Françoise DEBRUS)	90 %	87,5 %	-	-	89 %
FNAM (représentée par M. Jacques SONNET ⁽¹⁾)	40 %	-	-	-	40 %
UBFT (représentée par M. Olivier ROUSSEL)	100 %	-	-	100 %	100 %
M. Philippe PIRANI	100 %	-	100 %	100 %	100 %
Mme Agnès LYON-CAEN	90 %	100 %	100 %	-	97 %
M. David CHIANESE	100 %	100 %	-	-	100 %
Moyenne de participation par instance	92 %	95 %	100 %	100 %	
Moyenne générale de participation au conseil et comités					93 %

(1) Monsieur Jacques Sonnet a été désigné à compter du 22 octobre 2021 représentant permanent de la FNAM en remplacement de Monsieur Henri Lacaille.

2.1.2.3 LES COMITÉS DU CONSEIL

La composition du conseil d'administration et des différents comités sont valables à la Date du Document d'Enregistrement Universel.

CONSEIL D'ADMINISTRATION 15 membres 10 réunions 50 % indépendants* 92 % taux d'assiduité	COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES 8 membres 8 réunions 67 % indépendants 95 % taux d'assiduité
	COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS 4 membres 3 réunions 67 % indépendants 100 % taux d'assiduité
	COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET JEU RESPONSABLE 4 membres 5 réunions 33 % indépendants 100 % taux d'assiduité

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

8 membres 67 % indépendants*	Président Xavier Girre (administrateur indépendant)
8 réunions 95 % taux d'assiduité	Membres Charles Sarrazin (administrateur représentant de l'État) Ghislaine Doukhan (administratrice nommée par l'État) Corinne Lejbowicz (administratrice indépendante) Predica (administrateur indépendant) représenté par Florence Barjou** Pierre Pringuet (administrateur indépendant, Président du CGNR) Agnès Lyon-Caen (administratrice représentant les salariés) David Chianese (administrateur représentant les salariés actionnaires)

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.
 ** À compter du 1^{er} mars 2022, Madame Florence Barjou a été nommée représentante permanente de Predica en remplacement de Madame Françoise Debrus.

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

Composition

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

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

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit et des risques, proposée par le Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du conseil d'administration.

Le commissaire du Gouvernement siège au Comité d'Audit et des risques avec voix consultative.

Missions et attributions

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

- procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au conseil d'administration dont notamment les comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion et ses annexes ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par la Société ;
- examiner la politique et les éléments de communication financière de la Société ;
- examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ; étudier toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;

- examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ; à ce titre, le comité examine les principaux risques financiers ou toute autre question de nature à déboucher sur des risques, engagements ou menaces significatifs ;
- examiner, dans le cadre de l'examen des comptes, les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne ; examiner les comptes-rendus d'activité et les conclusions des rapports d'audit interne, et les suites qui y ont été données par la Société ; donner son avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des commissaires aux comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- examiner périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

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

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

Fonctionnement

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

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

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

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

Le Comité d'Audit et des risques s'est réuni 8 fois en 2021 avec un taux de présence de 95 %.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

Finances et Trésorerie

- Présentation des options de clôture ;
- Comptes sociaux et comptes consolidés 2020 ;
- Point sur la gestion de l'allocation d'actifs et prévisions 2021 ;
- Point sur les fonds d'innovation ;
- Rapport financier semestriel ;
- Présentation des travaux intérimaires des commissaires aux comptes pour la clôture de l'exercice 2020 ;
- Programme des commissaires aux comptes ;
- Budget/plan d'affaires ;
- Communication financière résultats 2020.

Gestion

- Rapport de gestion ;
- Documents de gestion prévisionnelle ;
- Examen des conventions courantes.

Actionnaires

- Affectation des résultats et date de versement du dividende.

Analyse des risques

- Présentation de la cartographie 2021 des risques Groupe ;
- Renforcement du dispositif anticorruption ;
- Point sur les travaux de la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique.

Critères de rémunération

- Examen de l'atteinte des critères financiers de la rémunération variable (ex post) ;
- Détermination des critères financiers de la rémunération variable (ex ante).

Acquisitions

- Point sur les projets M&A.

LE COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

5
membres

67%
indépendants*

3
réunions

100%
taux d'assiduité

Président

Pierre Pringuet (administrateur indépendant)

Membres

Charles Sarrazin (administrateur représentant de l'État)
Fabienne Dulac, invitée permanente du CGNR en tant que Présidente du Comité RSE et JR (administratrice indépendante)
Françoise Gri (administratrice indépendante)
Agnès Lyon-Caen (administratrice représentant les salariés)

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Le CGNR est composé d'au moins quatre administrateurs. Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Le Président du comité doit être indépendant et un administrateur représentant les salariés doit en être membre.

Le commissaire du Gouvernement siège au CGNR avec voix consultative.

Le CGNR s'est réuni 3 fois sur 2021 avec un taux de présence de 100 %.

Missions et attributions

● S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs

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

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

● S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Il revient au CGNR d'établir, le cas échéant, un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il convient de noter que les mandats des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ont été renouvelés en juin 2019, avant la privatisation par introduction en Bourse de la Société, pour une durée de 5 ans.

Par ailleurs, la gouvernance de la Société, établie autour de deux mandataires sociaux, une Présidente directrice générale et un directeur général délégué, est de nature à favoriser une continuité dans la direction de l'entreprise face à une situation de succession imprévue (empêchement, démission, décès) en cours de mandat.

Il convient également de noter que l'article 20 de l'ordonnance du 2 octobre 2019, prise en application de la loi Pacte, prévoit des modalités de désignation spécifiques pour les dirigeants mandataires sociaux de FDJ. En effet, les dispositions en question précisent que l'entrée en fonction de ces derniers est soumise à l'agrément préalable des ministres chargés du Budget et de l'Économie et ce, après consultation de l'ANJ.

● S'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le CGNR a la charge d'étudier et de proposer au conseil d'administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

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

Le Comité est enfin informé, par le Président du Comité, des nominations concernant la direction générale.

Fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du CGNR, il est nécessaire que le conseil d'administration délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

Ce Comité a traité notamment des points suivants :

Rémunération des mandataires sociaux

- Examen de l'atteinte de l'ensemble des critères financiers et RSE tels qu'évalués par le Comité d'Audit et des risques et le Comité RSE et JR et évaluation de l'atteinte du critère gouvernance. Sur la base de ces différentes analyses, le CGNR propose au conseil un taux d'atteinte de l'ensemble des critères permettant de déterminer la part variable annuelle de la rémunération de Madame Stéphane Pallez et de Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2020. De la même manière, il transmet au conseil une première estimation au titre de l'exercice 2021 (ex post);
- Proposition de répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs au titre des exercices 2020 et 2021 (ex post) selon les modalités définies dans la politique de rémunération;
- Examen des critères de la rémunération variable annuelle (ex ante);
- Proposition de politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux (ex ante) : rémunération variable annuelle et de long terme pour 2022;
- Proposition de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2022 (ex ante);
- Proposition de mise en œuvre d'un plan d'intéressement à long terme (LTI 2022-2024).

Indépendance des administrateurs

- Revue annuelle de l'indépendance des administrateurs.

Évaluation du conseil d'administration

- Rapport sur l'évaluation du conseil d'administration présenté au Comité par un prestataire extérieur.

LE COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET JEU RESPONSABLE

4 membres	33 % indépendants*	Président Fabienne Dulac (administratrice indépendante)
5 réunions	100 % taux d'assiduité	Membres Didier Trutt (administrateur proposé par l'État) UBFT, représenté par Olivier Roussel (administrateur nommé par l'assemblée générale) Philippe Pirani (administrateur représentant les salariés)

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Composition

Le Comité RSE et JR est composé d'au moins quatre administrateurs. Il doit comprendre au moins un administrateur indépendant.

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

Missions et attributions

Le Comité RSE et JR assure les missions suivantes :

- s'assurer de la promotion par le Groupe d'un modèle de jeu responsable qui promeut auprès du grand public une pratique modérée et encadrée du jeu d'argent et de hasard, de la conception des jeux à leur mise en vente ;
- examiner la politique en matière de RSE et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise ;
- examiner l'articulation entre les démarches engagées et
 - la démarche stratégique d'entreprise,
 - les processus de management de l'entreprise,
 - la mise en valeur des actifs essentiels de l'entreprise ;
- accompagner les actions et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ ;
- se prononcer sur le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- se prononcer sur le plan d'action en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment transmis chaque année avant le 31 janvier à l'ANJ.

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

Fonctionnement

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

Le Comité RSE et JR s'est réuni 5 fois lors de l'année 2021 avec un taux de présence de 100 %.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

Jeu responsable

- Étude jeu responsable, grattage et orientations ;
- Plan jeu responsable Euro 2020 – dispositif et premiers résultats ;
- Principales orientations du Plan d'action jeu responsable monopole 2021-2022 ;
- Plan jeu responsable Paris sportifs en ligne.

Notations extra-financières

- Synthèse des résultats des notations extra-financières et résultats notation Moody's ESG ⁽¹⁾ (avril 2021) ;
- Présentation du processus de notation SAM.

Environnement

- Actions en matière de biodiversité ;
- Résultat de l'analyse de cycle de vie des supports de jeu ;
- Premières orientations du plan d'actions Biodiversité ;
- Critères environnementaux de la rémunération.

Raison d'être

- Retour sur les réunions du Comité des parties prenantes de FDJ.

Critères de rémunération

- Examen de l'atteinte des critères RSE et jeu responsable de la rémunération variable annuelle (ex post) ;
- Détermination des critères RSE et jeu responsable de la rémunération variable (ex ante).

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

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

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

En 2021, le conseil d'administration s'est réuni en Comité stratégique les 8 et 9 novembre 2021.

(1) Anciennement Vigéo.

2.1.3 PRÉSENTATION DES INCIDENCES POTENTIELLES SUR LE CHANGEMENT DE GOUVERNANCE

Non applicable.

2.1.4 DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société à la Date du Document d'Enregistrement Universel, au cours des cinq dernières années :

- aucun administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la Société n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la Société n'a participé ou été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucun administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la Société n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité judiciaire, administrative,

statutaire ou réglementaire (y compris un organisme professionnel désigné) ; et

- aucun administrateur ni aucun des dirigeants mandataires sociaux de la Société n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société à la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de contrats de services liant les membres du conseil d'administration ou les dirigeants mandataires sociaux de la Société à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

2.1.5 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société à la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs à l'égard de la Société

des membres du conseil d'administration et les dirigeants mandataires sociaux et leurs intérêts privés.

2.2 Rémunération des mandataires sociaux

La présente section intègre le descriptif complet des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la Société qui seront soumis au vote de l'assemblée générale du 26 avril 2022 :

- la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux présentée à la sous-section 2.2.1 conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce (vote « ex ante ») ;
- les éléments de rémunération de toute nature et avantages attribués au cours ou versés au titre de l'exercice 2021 à la Présidente directrice générale et au directeur général délégué, présentés à la sous-section 2.2.2 conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (vote « ex post »). En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments de rémunération

variables ou exceptionnels, attribués aux dirigeants mandataires sociaux (DMS) au titre de l'exercice 2021, ne seront versés qu'après approbation par l'assemblée générale du 26 avril 2022 ;

- les éléments de rémunération de toute nature et avantages attribués au cours ou versés au titre de l'exercice 2021 aux administrateurs de la Société, présentés à la sous-section 2.2.3 conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (vote « ex post »).

La sous-section 2.2.4 présente un descriptif des options de souscription et d'achat d'actions et attributions d'actions de performance. Ces derniers éléments ne sont pas soumis au vote de l'assemblée générale.

2.2.1 POLITIQUE GÉNÉRALE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et est soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2022 conformément aux dispositions du même article.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

2.2.1.1 DÉTERMINATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération est déterminée, par le conseil d'administration sur proposition du CGNR, avec un objectif de soutien de la croissance pérenne de la Société.

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

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

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

Il convient de noter, sur ce dernier point, qu'il n'y a pas de marché sectoriel suffisant en France pour comparer FDJ directement à d'autres sociétés. En conséquence, afin de comparer FDJ à des sociétés comparables, c'est la taille du périmètre de FDJ (composé du chiffre d'affaires, des effectifs et de la capitalisation boursière) qui a servi de référence. Le SBF80 a donc été retenu, dans la mesure où il regroupe des sociétés qui se rapprochent le plus de FDJ sur la base de ce périmètre.

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

Par ailleurs, la politique de rémunération applicable aux 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 de la Société et l'intérêt de ses actionnaires d'autre part :

- en s'alignant sur les orientations stratégiques et sur les objectifs annuels définis par le conseil d'administration, dans le respect de l'intérêt social de la Société, de sa raison d'être, via les critères de performance affectant la rémunération variable annuelle et la rémunération variable à long terme basée sur des actions de performance ;
- en prenant spécifiquement en compte la stratégie commerciale de la Société, à travers les critères de performance définis pour la part variable annuelle ;
- en se plaçant dans l'objectif de pérennité de la Société, au titre des critères de performance inclus dans la rémunération variable annuelle et à long terme permettant :
 - un alignement avec les intérêts des actionnaires dans l'objectif de création de valeur à long terme. Une

partie significative (environ un tiers de la rémunération totale à objectifs atteints à 100 % à horizon 2024) de la rémunération des DMS a ainsi vocation à être composée d'actions de performance dont l'acquisition est soumise à l'atteinte d'objectifs de performance à long terme,

- en lien avec la politique de rémunération générale de la Société, de se rapprocher au mieux des comparables pertinents afin de pouvoir attirer, fidéliser et motiver les talents dont le Groupe a besoin en passant par un comblement progressif des écarts de rémunération totale (dus à l'histoire de FDJ) avec les comparables pertinents,
- la prise en compte des parties prenantes au développement durable de la Société, avec au moins un critère RSE et jeu responsable pour la détermination de la rémunération variable annuelle.

Le CGNR propose au conseil d'administration les critères de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que sa révision et sa mise en œuvre.

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

Le CGNR s'appuie notamment sur des études comparatives menées par un cabinet spécialisé pour s'assurer de la transparence, de la cohérence, de l'équilibre et de la compétitivité de la rémunération par rapport aux pratiques de marché. Lesdites études comparatives se basent sur les pratiques de rémunérations des sociétés du SBF80 en distinguant les fonctions de DMS n° 1 (Président directeur général, Président du directoire, directeur général dans les structures avec Président non exécutif) et de DMS n° 2 (directeur général délégué, membre du directoire). Les chiffres sous-tendant ces études peuvent être vérifiés en reprenant les documents d'enregistrement universel des sociétés du SBF80 disponibles sur Internet.

Le CGNR s'appuie également sur les rapports d'activité du Haut comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) ainsi que sur les rapports annuels de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise. Il en tient compte dans ses recommandations et propositions au conseil d'administration.

La Société se place d'une manière générale dans le cadre des recommandations du Code Afep-Medef, et respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure tels que décrits ci-dessous :

Exhaustivité

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

Équilibre

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

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

Comparabilité

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

Cohérence

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

Intelligibilité

Les règles de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération des DMS doivent être simples, compréhensibles et lisibles. Les critères de performance appliqués pour la détermination de la rémunération des DMS sont alignés sur la stratégie et sur les objectifs de la Société, ils sont ambitieux, explicites et pérennes autant que possible.

Mesure

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

Pour prévenir les situations de conflits d'intérêts, la Société suit les recommandations du Code Afep-Medef. Le CGNR est présidé par Monsieur Pierre Pringuet, administrateur indépendant, et administrateur référent du conseil d'administration depuis le 16 décembre 2020.

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

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

Afin de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération appliquée aux mandataires sociaux, le conseil d'administration, sur recommandation du CGNR, s'appuie sur les données d'emploi et de rémunération fournies par la Société, sur une classification internationale des emplois ainsi que sur les études d'un cabinet spécialisé en rémunération. Il est plus spécifiquement informé sur la rémunération des cadres dirigeants non-mandataires sociaux. La méthode de comparaison est celle de l'évaluation des fonctions (*IPE : international position evaluation*).

Lors de la détermination de la politique de rémunération, le CGNR prend en compte les ratios prévus à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce entre la rémunération des deux DMS et d'une part, la rémunération moyenne des salariés de la Société et d'autre part la rémunération médiane des salariés de la Société au titre de l'exercice précédent. Le CGNR prend en compte également les ratios d'entreprise comparables, notamment le SBF80.

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

Le CGNR procède, au terme de l'exercice, à l'évaluation de la mesure dans laquelle les DMS ont atteint les critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle et de long terme, à partir :

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

Le CGNR s'appuie pour ce faire sur la recommandation du Comité Responsabilité sociétale de l'entreprise et Jeu responsable concernant les critères RSE, y inclus le jeu responsable.

Exercice par le conseil d'un pouvoir discrétionnaire dans le cadre de la politique de rémunération

Dans le cadre de la politique de rémunération telle que décrite à la présente sous-section 2.2.1, le Conseil pourra, sur recommandation du CGNR, exercer son pouvoir discrétionnaire dans deux cas de figure :

- 1/ en cas d'arrivée d'un nouveau DMS en cours d'année, l'appréciation de la performance de celui-ci s'effectuera par le Conseil de manière discrétionnaire sur proposition du CGNR, et dans cette hypothèse, le nouveau dirigeant percevra à titre de rémunération variable, le montant prorata temporis de la part variable sur laquelle les actionnaires se seront prononcés favorablement ;
- 2/ en cas de survenance d'un événement majeur qui oblige le conseil à modifier, à la hausse ou à la baisse, un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable des DMS pour garantir une plus grande cohérence entre la performance du dirigeant et celle de la Société, en conformité avec les principes de la politique de rémunération.

Ces ajustements pourraient concerner les critères quantitatifs suivant les circonstances. Par exemple :

- (i) en cas d'opération modifiant de manière significative le périmètre du Groupe, les critères quantitatifs pourraient être adaptés afin de prendre en compte le nouveau périmètre. Les critères qualitatifs pourraient également être adaptés s'ils s'avéraient obsolètes ;
- (ii) en ce qui concerne la rémunération variable annuelle : en cas de changement de norme comptable ou tout autre changement significatif qui aurait un impact structurel et significatif sur les paramètres utilisés pour définir les conditions de performance ;
- (iii) en ce qui concerne la rémunération variable de long terme et conformément au règlement du plan : en cas de variation importante du périmètre de consolidation du Groupe, de changement de norme comptable ou tout autre changement significatif qui aurait un impact structurel et significatif sur les paramètres utilisés pour définir les conditions de performance lors de l'attribution des actions, le conseil d'administration de la Société se réserve la possibilité d'ajuster l'appréciation de la réalisation des conditions de performance arrêtées lors de l'attribution pour tenir compte de ces événements et en neutraliser l'impact sur les objectifs de performance définis.

Les ajustements décidés par le conseil, sur proposition du CGNR, seront effectués dans la limite des plafonds respectifs de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable de long terme. Lesdits plafonds sont définis dans le cadre des éléments de rémunération variable attribués aux DMS au titre de la politique de rémunération.

Par ailleurs, dans le cadre de son pouvoir discrétionnaire et conformément au Code Afep-Medef, le conseil pourra, dans des circonstances très particulières, attribuer une rémunération exceptionnelle aux DMS (par exemple, lorsque ces circonstances ont, ou sont susceptibles d'avoir, des effets importants pour la Société, lorsqu'elles exigent une implication particulièrement importante de la part des DMS et qu'elles présentent des difficultés importantes). L'attribution d'une rémunération exceptionnelle devant être alors motivée et l'événement la justifiant explicitement.

En tout état de cause, si le conseil devait faire usage de son pouvoir discrétionnaire, il devrait le justifier auprès des actionnaires qui auront à se prononcer sur l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire au travers du vote « ex post ». Le paiement de la part variable annuelle, de la part variable long terme ainsi que des éléments de rémunération exceptionnelle, reste en effet conditionné au vote positif de l'assemblée générale. Par ailleurs, le CGNR devra tirer des enseignements des ajustements qui auront dû être effectués, le cas échéant, lors de la mise en place de la politique de rémunération de l'exercice suivant.

Dérogation à la politique de rémunération – Circonstances exceptionnelles

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la Société, aux DMS ou aux autres mandataires sociaux, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou

postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération décrite dans le présent Document et telle qu'approuvée par les actionnaires.

Toutefois, conformément à l'article susvisé, le conseil d'administration pourra déroger à la politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société ; ces trois conditions énoncées à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce étant cumulatives.

Les circonstances exceptionnelles pouvant conduire le conseil d'administration à déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération peuvent consister en tout événement majeur affectant les marchés en général et/ou le secteur d'activité du Groupe (événements extérieurs à la Société, ayant des conséquences significatives imprévisibles à la date de détermination de la politique de rémunération), l'évolution imprévue du contexte réglementaire, la poursuite imprévue d'effets résultant de la crise sanitaire liée à la Covid 19.

Une telle dérogation devra être décidée par le conseil d'administration, sur recommandation du CGNR, étant précisé que cette dérogation devra, en tout état de cause, être motivée par le conseil et être conforme aux trois conditions énoncées à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce.

Dans de telles circonstances, le conseil d'administration pourra ajuster tant à la hausse qu'à la baisse, un ou plusieurs paramètres attachés aux critères quantitatifs ou qualitatifs de la rémunération variable annuelle.

Les ajustements décidés par le conseil, sur proposition du CGNR, seront effectués dans la limite du plafond de la rémunération variable annuelle tel que défini dans la politique de rémunération applicable aux DMS.

2.2.1.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DMS : RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2022

La politique de rémunération décrite ci-dessous est applicable à la Présidente directrice générale et au directeur général délégué, tous deux étant les dirigeants mandataires sociaux de la Société.

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

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

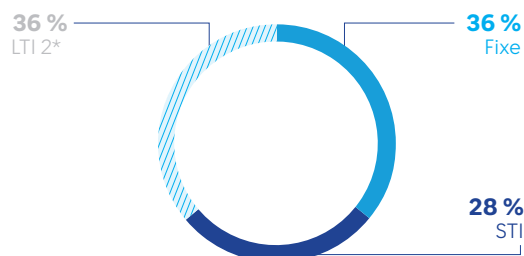
ÉLÉMENTS FIXES	Rémunération fixe annuelle (en numéraire)	Elle est déterminée à partir : – du niveau et de la complexité des responsabilités confiées aux DMS, en tenant compte notamment de la dimension économique et sociale de la Société (capitalisation, chiffres d'affaires, effectifs) ; – de l'expérience des DMS et de leur contribution attendue à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de la Société et de l'atteinte de ses objectifs de croissance ; – d'analyses de marché pour des fonctions comparables par rapport aux données issues du SBF80 qui constitue un panel de référence pertinent compte tenu de la dimension économique de la Société. Une étude est menée annuellement avec les données fournies par un cabinet international indépendant, spécialisé sur le positionnement et la structure de la rémunération des DMS (fixe, rémunération variable annuelle et à long terme, autres avantages).

ÉLÉMENTS VARIABLES ⁽¹⁾	Rémunération variable annuelle (en numéraire)	Elle est conditionnée par l'atteinte de 5 critères de performance fixés par le conseil d'administration sur proposition du CGNR. Ces cinq critères reposent sur un ou plusieurs indicateurs chacun, financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs (cf. tableau figurant dans le paragraphe « <i>rémunération variable annuelle</i> »). La part des critères financiers est prépondérante (60 %), avec un équilibre entre croissance et performance. Ces critères financiers visent à refléter les objectifs de développement de la Société (chiffre d'affaires), et de performance opérationnelle et financière (taux de marge d'EBITDA, taux de conversion EBITDA en cash). Seuls ces critères financiers peuvent faire l'objet de surperformance. Le poids accordé aux critères extra-financiers (40 % dont 30 % pour le critère RSE & JR) reflète l'engagement de la Société ainsi que les recommandations de place (principes recommandés par le Code Afep-Medef). Le conseil d'administration du 11 février 2021 a décidé de mettre en place une évolution progressive et conditionnelle de la rémunération variable annuelle des DMS afin de lui permettre de passer, hors surperformance, de 25 % de la rémunération fixe (à objectifs atteints à 100 %) en 2020, à 100 % de la rémunération fixe (à objectifs atteints à 100 %) en 2024 (cf. tableau figurant dans le paragraphe « <i>rémunération variable annuelle</i> »). Cette évolution progressive et conditionnelle de la rémunération variable annuelle a été approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021.
	Rémunération variable long terme (actions FDJ)	La Société a mis en place pour la première fois en 2021 une rémunération variable à long terme concernant les DMS et un nombre significatif de cadres dirigeants et managers de la Société au moyen d'une attribution d'actions de performance (LTI 2021-2023). La description du LTI 2021 est exposée à la sous-section 2.2.4. Cette rémunération variable à long terme a pour objet d'inciter les DMS à atteindre la performance attendue à long terme de la Société, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires. Elle est soumise pour les DMS et pour le LTI 2022-2024 à : - des critères de performance sur 3 ans (2022, 2023, 2024) : - 1 critère financier, - 1 critère de rendement pour les actionnaires (décomposé en 3 indicateurs), - 1 critère stratégique, - 1 critère RSE et jeu responsable ; - une condition de présence continue, de la date d'attribution jusqu'au 31 décembre 2024 ; - une obligation de conservation de 20 % des actions acquises annuellement jusqu'à la cessation du mandat (pour les DMS uniquement) ; - l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture durant le mandat et la formalisation dudit engagement par moyen approprié. La rémunération variable à long terme est plafonnée à : - 100 % de la rémunération fixe à objectifs atteints ; et - 145 % de la rémunération fixe en cas de surperformance.
AVANTAGES ACCESSOIRES À LA RÉMUNÉRATION	Avantages en natures	Les DMS bénéficient d'avantages en natures détaillés au § « <i>Détail des éléments de rémunération des DMS (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2022</i> »
	Avantages sociaux	Les DMS ne bénéficient pas de régime de retraite supplémentaire. Leurs éventuels avantages sociaux sont décrits au § « <i>Détail des éléments de rémunération des DMS (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2022</i> ».

(1) L'évolution des critères de performance conditionnant le versement de la rémunération variable est explicitée au paragraphe « Rémunération variable » du présent 2.2.1.2.

STRUCTURE THÉORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION 2022 DES DMS À OBJECTIFS ATTEINTS À 100 %

EX ANTE 2022 A OBJECTIFS ATTEINTS



* LTI à attribuer en 2022 et dont la livraison est prévue en 2025.

STRUCTURE THÉORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION 2022 DES DMS EN CAS DE SURPERFORMANCE

EX ANTE 2022 AVEC SURPERFORMANCE



* LTI à attribuer en 2022 et dont la livraison est prévue en 2025.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF »), les DMS ne cumulent pas leur mandat avec un contrat de travail conclu avec la Société.

Rémunération fixe

Conformément à la décision du conseil d'administration du 11 février 2021, approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021, la rémunération fixe annuelle des deux DMS restera inchangée jusqu'en 2024, date de la fin du mandat actuel de la Présidente directrice générale.

Cette décision est conforme aux recommandations du Code Afep-Medef qui préconisent que la rémunération fixe ne soit revue qu'à « *intervalle relativement long* » (article 25.3.1 du Code Afep-Medef). Elle est également cohérente avec l'adoption d'une évolution progressive de la rémunération variable annuelle décrite ci-dessous.

Rémunération variable annuelle

Conformément à la décision du conseil d'administration du 11 février 2021, approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021, une évolution progressive de la rémunération variable annuelle des DMS sera mise en œuvre afin de remédier à l'important décalage de la rémunération des deux DMS par rapport aux pratiques du marché, tant en montant (la dirigeante a la plus faible rémunération du SBF 80 en 2020), qu'en structure (rémunération variable cible égale à 25 % de la rémunération fixe annuelle contre un standard de marché autour de 100 % ⁽¹⁾).

En conséquence, à partir de l'année 2021, la rémunération variable annuelle, le STI (*Short Term Incentive*) des mandataires sociaux se compose :

1. du « STI de base », correspondant à 25 % de leur rémunération fixe, multiplié par le taux d'atteinte du STI de l'année N ;
2. auquel s'ajoute un « STI réintégré », correspondant à 89 % du STI de l'année N-1, multiplié par le taux d'atteinte du STI de l'année N.

Le STI global (i.e. STI de base et STI réintégré) étant soumis à objectifs quantitatifs et qualitatifs, son taux d'atteinte peut varier de 0 % à 130 % (en cas de surperformance). En conséquence, le STI global peut ainsi représenter pour l'exercice 2022 de 0 à 102 % du salaire fixe annuel des DMS. À objectifs atteints, il représenterait 79 % du salaire fixe annuel des DMS (cf. illustration au point 2 ci-dessous).

(1) Ces constats ressortent d'une étude réalisée par FDJ sur les sociétés composant le SBF 80 (SBF 120 retraité du CAC 40).

1. Ce premier tableau rappelle le mécanisme de réintégration d'une partie du STI N-1 dans le STI N, tel que décidé lors du conseil d'administration du 11 février 2021, pour atteindre l'objectif cible d'une structure de rémunération composée d'un STI représentant 100 % du salaire fixe annuel à horizon 2024, à objectifs atteints à 100 % (ci-après « OA »).

Il s'agit d'une illustration théorique pour Madame Stéphane Pallez, en considérant que les objectifs du STI sont atteints à 100 % chaque année entre 2021 et 2024. Le STI total 2024 (i.e. STI de base 2024 + STI réintégré 2024) des mandataires sociaux correspondrait ainsi à 100 % de leur salaire fixe annuel.

	Réel 2020	Estim. 2021 OA	Estim. 2022 OA	Estim. 2023 OA	Estim. 2024 OA
Salaire fixe	320	320	320	320	320
STI de base	78 ⁽¹⁾	80 ⁽²⁾	80 ⁽²⁾	80 ⁽²⁾	80 ⁽²⁾
STI réintégré		70 ⁽³⁾	133 ⁽⁴⁾	190 ⁽⁵⁾	240 ⁽⁶⁾
TOTAL STI	78	150	213	270	320
<i>en % du salaire fixe</i>	25 %	47 %	67 %	84 %	100 %

(1) Correspond au STI réel pour l'année 2020 (taux d'atteinte = 98 %) = 320 K€ * 25 % * 98 % = 78 K€.

(2) Correspond au STI de base à objectifs atteints (i.e. taux d'atteinte = 100 %) = 320 K€ * 25 % * 100 % = 80 K€.

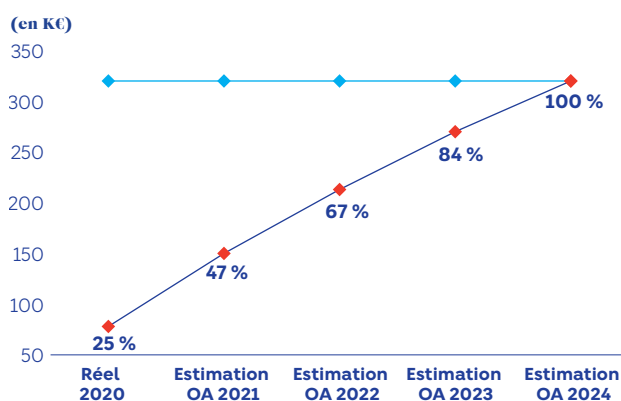
(3) STI réintégré 2021 = STI total 2020 * 89 % * 100 % = 78 K€ * 89 % = 70 K€.

(4) STI réintégré 2022 = STI total 2021 * 89 % * 100 % = 150 K€ * 89 % = 133 K€.

(5) STI réintégré 2023 = STI total 2022 * 89 % * 100 % = 213 K€ * 89 % = 190 K€.

(6) STI réintégré 2024 = STI total 2023 * 89 % * 100 % = 270 K€ * 89 % = 240 K€.

**STI TOTAL SUR FIXE ANNUEL
À OBJECTIFS ATTEINTS (OA) (EN K€)**

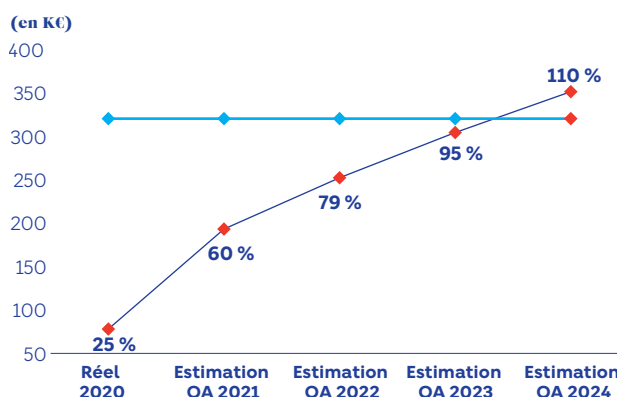


2. Ce deuxième tableau met à jour l'illustration théorique – pour Madame Stéphane Pallez – de l'évolution du STI, en tenant compte du taux d'atteinte réel du STI 2021 (129 %), et en considérant comme précédemment que les objectifs du STI sont atteints à 100 % chaque année entre 2022 et 2024 :

	Réel 2020	Réel 2021	Estim. 2022 OA	Estim. 2023 OA	Estim. 2024 OA
Salaire fixe	320	320	320	320	320
STI de base	78 ⁽¹⁾	103 ⁽²⁾	80 ⁽⁴⁾	80 ⁽⁴⁾	80 ⁽⁴⁾
STI réintégré		90 ⁽³⁾	172 ⁽⁵⁾	224 ⁽⁶⁾	271 ⁽⁷⁾
TOTAL STI	78	193	252	304	351
<i>en % du salaire fixe</i>	25 %	60 %	79 %	95 %	110 %

- (1) Correspond au STI réel pour l'année 2020 (taux d'atteinte = 98 %) = 320 K€ * 25 % * 98 % = 78 K€.
 (2) Correspond au STI de base réel pour l'année 2021 (i.e. taux d'atteinte = 129 %) = 320 K€ * 25 % * 129 % = 103 K€.
 (3) Correspond au STI réintégré réel pour l'année 2021 = STI total 2020 * 89 % * 129 % = 78 K€ * 89 % * 129 % = 90 K€.
 (4) Correspond au STI de base à objectifs atteints (i.e. taux d'atteinte = 100 %) = 320 K€ * 25 % * 100 % = 80 K€.
 (5) STI réintégré 2022 = STI total 2021 * 89 % * 100 % = 193 K€ * 89 % = 172 K€.
 (6) STI réintégré 2023 = STI total 2022 * 89 % * 100 % = 252 K€ * 89 % = 224 K€.
 (7) STI réintégré 2024 = STI total 2023 * 89 % * 100 % = 304 K€ * 89 % = 271 K€.

**STI TOTAL SUR FIXE ANNUEL
À OBJECTIFS ATTEINTS (OA) (EN K€)**



Ce dispositif a pour double avantage :

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

Par ailleurs, le conseil d'administration du 15 février 2022 a décidé :

- **s'agissant des 3 critères financiers** : de maintenir les indicateurs et pondérations retenus pour la détermination de la rémunération variable de l'exercice 2021 ;
- **s'agissant des 2 critères extra-financiers** :
 - de faire évoluer la pondération du critère RSE et jeu responsable en la faisant passer de 25 % à 30 %,

- de faire évoluer les indicateurs du critère RSE et jeu responsable et de mettre en place 3 indicateurs clairement identifiés : indicateur jeu responsable (Part du produit brut des jeux (PBJ) porté par les joueurs à risque élevé exclusifs loterie en ligne) associé à une pondération de 20 % ; indicateur environnement (réduction des émissions carbone 2021 vs 2017 (scope 1 et 2 ⁽¹⁾) et indicateur de notation extra-financière - notation Moody's ESG⁽²⁾) chacun associé à une pondération de 5 %,
- de faire évoluer le critère gouvernance de même que ses indicateurs et sa pondération afin de mettre en place un critère de « performance managériale » avec une pondération de 10 % et comme indicateur le taux de croissance des mises de la loterie en ligne 2022 vs 2021.

(1) Scope 1 : émissions directes. Scope 2 : émissions indirectes (achat d'énergie).
 (2) Anciennement Vigéo.

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
EBITDA	Taux de marge d'EBITDA Groupe 2022 ⁽¹⁾ Réalisé par rapport au taux de marge d'EBITDA budgété sur 2022, réalisé en 2021, et prévu dans le plan d'affaires 2023, tel que déterminé par le conseil d'administration	30 %	45 % ⁽²⁾	15 %	- < réel n-1 : 0 % - entre réel n-1 et budget n : de 50 % à 100 % - entre budget n et plan d'affaires n+1 : de 100 % à 150 % - plan d'affaires n+1 : 150 %
Développement	Chiffre d'affaires Groupe 2022 ⁽³⁾ réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration	20 %	30 % ⁽⁴⁾	10 %	- < 98 %*budget n : 0 % - entre 98 %*budget n et budget n : de 50 % à 100 % - entre budget n et 102 %*budget n : de 100 % à 150 % - > 102 %*budget n : 150 %
Cash	Taux de conversion EBITDA en cash 2022 ⁽⁵⁾ réalisé, par rapport aux taux de conversion EBITDA en cash budgété et de la guidance, tel que déterminés par le conseil d'administration	10 %	15 % ⁽⁶⁾	5 %	- < guidance : 0 % - entre guidance et budget n : de 50 % à 100 % - entre budget n et budget n + 5 points : de 100 % à 150 % - > budget n + 5 points : 150 %
RSE/JR	Jeu responsable Part PBJ porté par les joueurs à risque élevé exclusifs loterie en ligne	20 %	20 %	10 %	- 100 % si la part du PBJ porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé est inférieure ou égale à 3 % sur l'ensemble de l'année - 50 % si la part du PBJ porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé est supérieure à 3 % sur l'ensemble de l'année mais inférieure ou égale à 3 % pendant au moins deux trimestres de l'année - 0 % si la part du PBJ porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé est supérieure à 3 % sur l'ensemble de l'année et pendant au moins trois trimestres de l'année
	Environnement Réduction des émissions carbone 2021 vs 2017 (scope 1 et 2)	5 %	5 %	5 %	- 0 % d'atteinte si la réduction des émissions carbone 2021 (scope 1 et 2) est inférieure à 45 % - 100 % d'atteinte si la réduction des émissions carbone 2021 (scope 1 et 2) est supérieure ou égale à 45 %
	Notation extra-financière Notation Moody's ESG ⁽⁷⁾ 2021 et classement (disponible en mars 2022)	5 %	5 %	5 %	- 0 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2021 de FDJ (disponible fin mars 2022) est inférieure à A1+ - 100 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2021 de FDJ (disponible fin mars 2022) est A1+
Performance managériale	Taux de croissance des mises de la loterie en Ligne 2022 vs 2021 ⁽⁸⁾	10 %	10 %	10 %	- < budget n : 0 % - >= budget n : 100 %
TOTAL		100 %	130 %		

- (1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant l'année.
- (2) 30 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 45 % (maximum atteignable).
- (3) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant l'année.
- (4) 20 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 30 % (maximum atteignable).
- (5) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant l'année.
Taux de conversion EBITDA en cash = free cash flow (= EBITDA + Variation BFR – CAPEX)/EBITDA.
- (6) 10 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 15 % (maximum atteignable).
- (7) Anciennement VIGEO.
- (8) Mises Loterie en Ligne = mises enregistrées sur « fdj.fr » et application mobile « FDJ ».

Rémunération variable à long terme : (« LTI 2022-2024 »)

La rémunération variable à long terme prend la forme d'une attribution gratuite d'actions de performance.

L'assemblée générale du 26 avril 2022 est appelée à autoriser le conseil d'administration à mettre en place des plans d'attribution d'actions de performance, en ce compris à destination des DMS (LTI 2022) dont les caractéristiques seront celles détaillées ci-dessous.

L'attribution d'actions de performance s'inscrira dans une limite globale de 0,6 % du capital social de la Société sur 38 mois, pour l'ensemble des bénéficiaires. Le nombre total

d'actions qui pourrait être attribué aux DMS n'excédera pas 15 % de cette enveloppe, soit 0,09 % du capital social.

Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2022, un nouveau plan d'attribution d'actions de performance sera mis en place par le conseil d'administration. Ces actions seront soumises à une période d'acquisition de 3 ans, sous conditions de performance. Dans cette attribution les DMS devront respecter :

- (i) l'engagement de conservation de 20 %, pour la durée de leur mandat, des actions acquises annuellement ;
- (ii) l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture durant le mandat et la formalisation dudit engagement par moyen approprié.

Critères de performance

L'attribution de ces actions de performance en 2022 sera fondée sur les critères suivants :

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère financier	EBITDA Groupe cumulé 2022 + 2023 + 2024 ⁽¹⁾ en % de la somme des EBITDA Groupe 2022, 2023 et 2024 fixés au plan d'affaires présenté au conseil d'administration de janvier 2022	30 %	45 % ⁽²⁾	15 %	– < 97,5 % : 0 % – entre 97,5 % et 99 % : $(50 + [(R - 97,5) * 30])$ % – entre 99 % et 100 % : $(95 + [(R - 99) * 5])$ % – entre 100 % et 101 % : $(100 + [(R - 100) * 30])$ % – entre 101 % et 102,5 % : $(130 + [(R - 101) * 13])$ % – > 102,5 % : 150 %
Critères de rendement pour les actionnaires	Bénéfice par action (earnings per share – EPS) cumulé 2022 + 2023 + 2024 ⁽³⁾ (pour 191 millions d'actions) en % de la somme des BPA 2022, 2023 et 2024 basés sur les Résultats Nets 2022, 2023 et 2024 fixés dans le plan d'affaires présenté au conseil d'administration en janvier 2022	15 %	22,5 % ⁽⁴⁾	7,5 %	– < 75 % : 0 % – entre 75 % et 100 % : de 50 % à 100 % – entre 100 % et 125 % : de 100 % à 150 % – > 125 % : 150 %
Critères de rendement pour les actionnaires	TSR ⁽⁵⁾ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, Tabcorp, OPAP, Kindred, Betsson, 888, Neogames et IGT ⁽⁶⁾	7,5 %	11,25 % ⁽⁷⁾	3,75 %	– FDJ est 1^{er} : 150 % – FDJ est 2^e : 125 % – FDJ est 3^e : 100 % – FDJ est 4^e : 75 % – FDJ est 5^e : 50 % – Au-delà : 0 %
Critères de rendement pour les actionnaires (suite)	TSR ⁽⁸⁾ relatif SBF 120 retraité des Financials, Real Estate et Energy, soit le retrait de 25 valeurs sur 119 ⁽⁹⁾	7,5 %	11,25 % ⁽¹⁰⁾	3,75 %	– FDJ est dans le premier quartile (de 1^{er} à 23^e) : 150 % – FDJ est à la médiane (47^e) : 50 % – Interpolation linéaire entre la médiane et le premier quartile (de 24^e à 46^e) – FDJ est en dessous de la médiane (de 48^e à 94^e) : 0 %
Critère stratégique	Taux de mises identifiées 2024 ⁽¹¹⁾ fixé au plan d'affaires présenté au conseil d'administration en janvier 2022	20 %	30 % ⁽¹²⁾	10 %	– < objectif-3 points : 0 % – entre objectif-3 points et objectif : de 50 % à 100 % – entre objectif et objectif +3 points : de 100 % à 150 % – > objectif+3 points : 150 %

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère Extra-financier	Note Moody's ESG ⁽¹³⁾ 2023 (disponible fin mars 2024)	20 %	25 %	10 %	– 0 % d'atteinte si la note Vigeo 2023 de FDJ (disponible fin mars 2024) est inférieure à A1+ et si la note Vigeo 2023 de FDJ ne fait pas partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent – 50 % d'atteinte si la note Vigeo 2023 de FDJ (disponible fin mars 2024) est A1+ ou si la note Vigeo 2023 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent – 100 % d'atteinte si la note Vigeo 2023 de FDJ (disponible fin mars 2024) est A1+ et si la note Vigeo 2023 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent – bonus de 5 points si la note Vigeo 2023 de FDJ (disponible fin mars 2024) est A1+ et si la note Vigeo2023 de FDJ sur 100 est supérieure à celle de 2021 (qui sera connue fin mars 2022)
TOTAL		100 %	145 %		

- (1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2022 à 2024.
- (2) 30 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 45 % (maximum atteignable).
- (3) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2022 à 2024.
- (4) 15 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 22,5 % (maximum atteignable).
- (5) Rendement total pour l'actionnaire (Total Shareholder Return – TSR).
- (6) Cours de référence : cours moyen Q4 2024 vs cours moyen Q4 2021 ; à dividendes réinvestis.
- (7) 7,5 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 11,25 % (maximum atteignable).
- (8) Rendement total pour l'actionnaire (Total Shareholder Return – TSR).
- (9) Cours de référence : cours moyen Q4 2024 vs cours moyen Q4 2021 ; à dividendes réinvestis.
- (10) 7,5 % (poids) X 150 % (%maximum d'atteinte de la cible) = 11,25 % (maximum atteignable).
- (11) Le taux de mises identifiées sera égal au montant total des mises enregistrées sur « fdj.fr » et « enligne.parionssport.fdj.fr », des mises enregistrées sur les applications mobiles FDJ : l'application loterie nommée « FDJ » et l'application paris sportifs nommée « Parions Sport En Ligne », ainsi que des mises enregistrées en points de vente par des joueurs identifiés, rapportées au montant des mises totales.
- (12) 20 % (poids) X 150 % (%maximum d'atteinte de la cible) = 30 % (maximum atteignable).
- (13) Anciennement VIGEO.

Le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable à long terme des DMS correspond à 100 % de leur rémunération fixe. Le montant maximum (i.e. en cas de surperformance) de la rémunération variable à long terme des DMS correspond à 145 % de leur rémunération fixe.

S'agissant de l'indicateur « TSR relatif entreprises de référence » rattaché au critère de rendement pour les actionnaires, le conseil d'administration pourra ajuster la composition du panel des sociétés initialement retenues si une ou plusieurs sociétés ne remplissaient plus les conditions permettant de comparer la performance de FDJ à celle des entreprises relevant de son secteur d'activité.

En cas de variation importante du périmètre de consolidation du Groupe, de changement de norme comptable ou tout autre changement significatif qui aurait un impact structurel et significatif sur les paramètres utilisés pour définir les conditions de performance lors de l'attribution, le conseil d'administration de la Société se réserve la possibilité d'ajuster l'appréciation de la réalisation des conditions de performance arrêtées lors de l'attribution pour tenir compte de ces événements et en neutraliser l'impact sur les objectifs de performance définis.

Obligation de conservation jusqu'à la cessation du mandat

Conformément aux dispositions du Code de commerce, les DMS seront tenus de conserver un nombre d'actions de performance fixé par le conseil d'administration lors de la décision d'attribution, jusqu'au terme de leur mandat. Ce nombre d'actions à conserver correspond à 20 % des actions qui seront acquises dans le cadre l'attribution de 2022.

Condition de présence

Les actions de performance seront définitivement acquises aux bénéficiaires, à condition que ceux-ci soient dirigeants mandataires sociaux (*ou salariés*) dans une société du groupe FDJ, de la date d'attribution jusqu'au 31 décembre 2024 sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès, invalidité, retraite).

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

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

Autres dispositifs de rémunération pluriannuelle

Les DMS ne bénéficient en 2022 d'aucun autre dispositif de rémunération long terme ou pluriannuelle.

Autres avantages et éléments de rémunération

Avantages en nature : les deux DMS bénéficient d'une voiture de fonction ainsi que d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé.

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

Aucun des deux DMS ne perçoit de rémunération au titre des mandats exercés en tant qu'administrateurs au sein de la Société ou des sociétés du Groupe.

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

Les DMS ne bénéficient en 2022 d'aucun engagement de rémunération ou indemnités qui seraient dues en raison de la cessation des fonctions, quelle qu'en soit la cause, ni d'engagement de retraite supplémentaire.

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

Les conditions de révocation des mandataires sociaux sont celles définies par la loi et les statuts.

Dans les cas de départ en retraite, les règles du plan d'attribution gratuite d'actions de performance (LTI) s'appliquent aux DMS.

Détail des éléments de rémunération des DMS (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2022

Sur recommandation du CGNR, le conseil d'administration du 15 février 2022 a arrêté les principes de rémunération suivants pour **Madame Stéphane Pallez**, Présidente directrice générale :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	320 000 €	Le montant de la rémunération fixe de Madame Stéphane Pallez demeurera inchangé jusqu'en 2024 conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021 ; ceci à défaut de nouvelle décision de l'assemblée générale portant sur une modification de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable annuelle	Montant cible à objectifs atteints : 251 961 € Montant maximum en cas de surperformance : 327 549 €	Conformément à la politique de rémunération présentée à l'assemblée générale du 26 avril 2022 : – le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable annuelle 2022 de Madame Stéphane Pallez correspond à 79 % de sa rémunération fixe ; – le montant maximum de la rémunération variable annuelle 2022 de Madame Stéphane Pallez correspond à 102 % de sa rémunération fixe. Les modalités de calcul de ces montants sont détaillées dans les tableaux illustratifs du paragraphe « <i>rémunération variable annuelle</i> » ci-dessus. Les montants à allouer au titre de l'exercice 2022 seront déterminés par le conseil d'administration, après évaluation du CGNR, au terme de l'exercice, de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle 2022 et présentés au paragraphe « <i>Rémunération variable annuelle</i> » ci-dessus.
Rémunération variable à long terme	Montant cible à objectifs atteints : 320 000 € Montant maximum en cas de surperformance : 464 000 €	Conformément au plan de rémunération à long terme 2022 dont les principes sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2022 : – le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable à long terme de Madame Stéphane Pallez correspond à 100 % de sa rémunération fixe ; – le montant maximum de la rémunération variable à long terme de Madame Stéphane Pallez correspond à 145 % de sa rémunération fixe. Les montants à allouer au titre de l'exercice 2022 seront déterminés par le conseil d'administration après évaluation du CGNR, au terme de la période d'acquisition de 3 ans, de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance applicables à la rémunération variable à long terme 2022 et présentés dans le tableau figurant au paragraphe « <i>Rémunération variable à long terme</i> » ci-dessus. Le nombre d'actions attribuable à Madame Stéphane Pallez, à objectifs atteints à 100%, correspondra à 100 % de sa rémunération annuelle fixe 2022 divisés par la juste valeur⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI 2022. Cette juste valeur sera définie par un expert indépendant, sur la base du cours de bourse de l'action FDJ à la date d'attribution des actions de performance du LTI 2022.

(1) Cours de l'action à la date d'attribution diminué de la valeur actualisée des dividendes de la période d'acquisition et ajusté du critère TSR du LTI.

	Montant	Présentation
Avantages en nature	5 160 €	Madame Stéphane Pallez bénéficie d'une voiture de fonction ainsi que d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé.
Avantages sociaux	Les cotisations sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de Sécurité sociale que Madame Stéphane Pallez perçoit au titre de son mandat.	Madame Stéphane Pallez bénéficie des régimes de santé prévoyance de l'ensemble des salariés de FDJ.

Sur recommandation du CGNR, le conseil d'administration du 15 février 2022 a arrêté les principes de rémunération suivants pour **Monsieur Charles Lantieri**, directeur général délégué :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	248 000 €	Le montant de la rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri demeurera inchangé jusqu'en 2024 conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021 ; ceci à défaut de nouvelle décision de l'assemblée générale portant sur une modification de sa rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable annuelle	Montant cible à objectifs atteints : 195 267 € Montant maximum en cas de surperformance : 253 848 €	Conformément à la politique de rémunération présentée à l'assemblée générale du 26 avril 2022 : - le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri correspond à 79 % de sa rémunération fixe ; - le montant maximum de la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri correspond à 102 % de sa rémunération fixe. Les modalités de calcul de ces montants sont détaillées dans les tableaux illustratifs du paragraphe « <i>rémunération variable annuelle</i> » ci-dessus. Les montants à allouer au titre de l'exercice 2022 seront déterminés par le conseil d'administration après évaluation du CGNR, au terme de l'exercice, de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle 2022 et présentés au paragraphe « <i>rémunération variable annuelle</i> » ci-dessus.
Rémunération variable à long terme	Montant cible à objectifs atteints : 248 000 € Montant maximum en cas de surperformance : 359 600 €	Conformément au plan de rémunération à long terme 2022 dont les principes sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2022 : - le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable à long terme de Monsieur Charles Lantieri correspond à 100 % de sa rémunération fixe ; - le montant maximum de la rémunération variable à long terme de Monsieur Charles Lantieri correspond à 145 % de sa rémunération fixe. Les montants à allouer au titre de l'exercice 2022 seront déterminés par le conseil d'administration après évaluation du CGNR, au terme de la période d'acquisition de 3 ans, de la mesure dans laquelle il a été satisfait aux critères de performance applicables à la rémunération variable de long terme 2022 et présentés dans le tableau figurant au paragraphe « <i>rémunération variable à long terme</i> » ci-dessus.

Montant	Présentation
Rémunération variable à long terme (suite)	Le nombre d'actions attribuable à Monsieur Charles Lantieri, à objectifs atteints à 100 %, correspondra à 100% de sa rémunération annuelle fixe 2022 divisés par la juste valeur⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI 2022. Cette juste valeur sera définie par un expert indépendant, sur la base du cours de bourse de l'action FDJ à la date d'attribution des actions de performance du LTI 2022.
Avantages en nature	1 548 € Monsieur Charles Lantieri bénéficie d'une voiture de fonction ainsi que d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé.
Avantages sociaux	Les cotisations sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de Sécurité sociale que Monsieur Charles Lantieri perçoit au titre de son mandat. Monsieur Charles Lantieri bénéficie des régimes de santé prévoyance de l'ensemble des salariés de FDJ.

2.2.1.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS : RÉMUNÉRATION ACCORDÉE AUX ADMINISTRATEURS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022

La politique de rémunération des administrateurs est établie dans le respect des principes et de la procédure décrits au 2.2.1.1 ci-dessus.

À l'instar de ce qui avait décidé en 2021, le conseil d'administration du 15 février 2022 a décidé, sur proposition du CGNR, de maintenir les critères de rémunération des administrateurs définis par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, sous condition suspensive de l'introduction en Bourse de la Société.

Ainsi, une enveloppe maximale annuelle de 600 000 € est affectée à la rémunération des membres du conseil d'administration depuis l'exercice 2020 et jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale selon des règles de répartition articulées autour des principes suivants :

- a. définition d'une part fixe compte tenu du travail minimal requis par la fonction. Conformément à l'article 3.7 du

Règlement Intérieur du conseil cette part fixe « doit représenter au maximum 40 % du montant total de l'enveloppe de rémunération du conseil » ;

- b. maintien d'une part prépondérante de variable. Conformément à l'article 3.7 du Règlement Intérieur du conseil cette part variable « doit représenter au minimum 60 % du montant total de l'enveloppe de rémunération du conseil » ;
- c. prise en compte la charge de travail supplémentaire associée à la présidence d'un comité, tant en fixe qu'en variable.

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

(1) Cours de l'action à la date d'attribution diminué de la valeur actualisée des dividendes de la période d'acquisition et ajusté du critère TSR du LTI.

Le tableau ci-après récapitule les règles de répartition de l'enveloppe de rémunération maximale affectée à la rémunération des membres du conseil d'administration :

Conseil d'administration (CA)	Part fixe annuelle	Par réunion (Part variable)
Administrateur	10 000 €	2 000 €/réunion du CA ou séminaire stratégique du CA d'une durée inférieure ou égale à ½ journée 3 500 €/réunion du CA ou séminaire stratégique du CA d'une durée supérieure à ½ journée
Comité d'Audit et des risques	Part fixe annuelle	Par réunion (Part variable)
Membre	-	2 000 €
Président	5 000 €	3 000 €
Autres comités	Part fixe annuelle	Par réunion (Part variable)
Membre	-	2 000 €
Président	2 000 €	3 000 €

S'agissant de la part variable attribuée aux administrateurs, il est précisé qu'en cas de tenue de plusieurs réunions du conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'assemblée générale ordinaire annuelle, les participations à ces réunions ne comptent que pour une seule participation.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 3.7 du Règlement Intérieur du conseil : « *les administrateurs sont remboursés, sur justificatifs, des frais de voyage et de déplacement ainsi que des autres dépenses engagées par eux dans l'intérêt de la Société* ».

2.2.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 (EX POST)

En application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 feront l'objet d'un vote lors de l'assemblée générale du 26 avril 2022 (vote « ex post »).

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels, attribués au titre de l'exercice 2021, ne seront versés qu'après approbation par l'assemblée générale du 26 avril 2022.

La politique de rémunération 2021 des DMS a été arrêtée par le conseil d'administration du 11 février 2021, sur proposition du CGNR, et approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021 par 99,58 % des votes exprimés.

Évolutions de la politique de rémunération 2021 par rapport à la politique de rémunération 2020

Pour rappel, les évolutions de la politique de rémunération applicables à l'exercice 2021 par rapport à la politique de rémunération de l'exercice 2020 étaient les suivantes :

Rémunération variable annuelle	– Une première étape de revalorisation ⁽¹⁾ faisant passer le montant maximum de la rémunération variable annuelle totale due au titre de l'exercice 2021 à : – 47 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'objectifs atteints contre 25 % pour l'année 2020 ; – 61 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance contre 32,5 % pour l'année 2020. – L'ajustement du critère RSE/JR pour tenir compte des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire sur la mise en œuvre de certains plans d'actions – La modification du 3^e critère quantitatif économique en remplaçant le « free cash flow » par le « taux de conversion EBITDA en cash » ; cet indicateur faisant partie des éléments de communication financière de la Société.
Rémunération variable à long terme	Le conseil d'administration du 20 avril 2020 avait décidé de reporter à 2021 le plan d'intéressement à long terme tel qu'arrêté lors de sa séance du 19 mars 2020. Le conseil d'administration du 11 février 2021, sur recommandation du CGNR, a décidé de mettre en place un tel plan tout en faisant évoluer les critères du plan d'intéressement qui avaient été présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de l'exercice 2019 : – introduction du critère du « rendement total pour l'actionnaire » (<i>Total Shareholder Return</i> – TSR) ; ceci afin d'intégrer un critère boursier relatif dans les critères de rémunération variable à long terme ; – modification du critère stratégique qui correspond désormais au « taux de mises identifiées 2023 » et non plus au « taux de mises numérisées » ; l'identification des joueurs étant au cœur du plan stratégique du groupe FDJ à horizon 2025.

(1) Approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021.

À l'instar de ce qui avait été prévu au titre de la politique de rémunération de l'exercice 2020, le conseil d'administration pouvait, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, III du Code de commerce, moduler le poids, le seuil de déclenchement et le pourcentage du maximum atteignable des critères de rémunération variable annuelle pour prendre en compte la crise sanitaire Covid-19 si cette dernière se prolongeait sur 2021, et pour corriger ses effets sur ces critères de performance, en tenant compte de la qualité de la gestion de cette situation exceptionnelle.

Le conseil d'administration n'a pas fait usage de cette possibilité.

Écart(s) à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021

Aménagement d'une condition de performance du plan LTI du 30 juin 2021 (LTI 1)

Le conseil d'administration du 30 juin 2021, a procédé à une attribution d'actions de performance et a arrêté le règlement du plan définissant les conditions d'acquisition, notamment de performance, des actions FDJ ainsi attribuées.

Parmi les conditions de performance arrêtées par le conseil figure une condition de performance liée à un objectif de *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société sur les exercices 2021 à 2023 mesuré par rapport au TSR d'un panel de sociétés sur la même période.

Cette condition de performance a pour objectif d'apprécier la performance TSR de FDJ par rapport à un panel de sociétés relevant du même secteur d'activité que FDJ.

L'une des sociétés du panel, la société Scientific Games, a opéré depuis juin 2021 un certain nombre de cessions d'activités remettant en cause l'objectif de comparabilité de la performance de FDJ, au titre de cette condition de performance, avec des sociétés relevant du même secteur d'activités.

En conséquence le conseil d'administration du 16 décembre 2021, a décidé de retirer la société Scientific Games du panel de sociétés auquel sera comparé le TSR de FDJ au terme de la période d'acquisition des actions de performance attribuées le 30 juin 2021.

2.2.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 À LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Pour rappel, l'assemblée générale du 16 juin 2021 a approuvé à la majorité de 99,47 % des votes exprimés, les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à la Présidente directrice générale.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)	Montants versés au cours de l'exercice 2021 (Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)	Présentation/Commentaires
Rémunération fixe	320 000 €	320 004 €	La rémunération fixe de Madame Pallez pour l'exercice 2021 a été approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 11 février 2021 sur proposition du CGNR. La rémunération fixe de Madame Stéphane Pallez est restée stable par rapport à celle de l'exercice 2020.
Rémunération variable annuelle	193 211 €	78 400 €	La part variable annuelle de Madame Stéphane Pallez pouvait atteindre 149 776 € (sans surperformance) soit, 47 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2021. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 194 709 €, soit 61 % de sa rémunération fixe. Conformément aux éléments détaillés au 2.2.2.3 ci-dessous, les critères financiers ont été atteints à 150 % et les critères extra-financiers à 97,5 % pour un taux de réalisation totale de 129 %. La Société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2021 dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2021.
Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	n/a	n/a	Madame Stéphane Pallez ne s'est vue attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2021.
Attributions d'actions de performance	320 008 €	n/a	Le conseil d'administration du 30 juin 2021 a attribué à Madame Stéphane Pallez une rémunération variable de long terme sous la forme d'actions de performance attribuées gratuitement (LTI 2021). Au titre du LTI 2021, il a été attribué à Madame Stéphane Pallez 7 240 actions FDJ. Ce nombre d'actions correspond à une hypothèse d'atteinte des conditions de performance applicables à hauteur de 100 %. En cas de surperformance, Madame Stéphane Pallez pourrait acquérir jusqu'à 45 % d'actions FDJ supplémentaires. Le nombre d'actions de performance attribué à Madame Stéphane Pallez, à objectifs atteints à 100%, correspond à 100% de sa rémunération annuelle fixe 2021, divisé par la juste valeur⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI : 44,20 euros (320 008 / 44,2 = 7 240 actions).

(1) Cours de l'action à la date d'attribution diminué de la valeur actualisée des dividendes de la période d'acquisition et ajusté du critère TSR du LTI.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)	Montants versés au cours de l'exercice 2021 (Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)	Présentation/Commentaires
Attributions d'actions de performance (suite)			Cette juste valeur a été définie par un expert indépendant, sur la base du cours de bourse de l'action FDJ au 30 juin 2021, date d'attribution des actions de performance du LTI 2021. L'acquisition définitive de cette rémunération aura lieu en 2024 et dépendra à la fois de conditions de performances évaluées sur 3 exercices (2021-2022-2023) et d'une condition de présence au 31 décembre 2023 en tant que salarié ou mandataire social de FDJ ou du groupe FDJ. Les conditions de performances et autres conditions applicables au LTI 2021 sont détaillées au 2.2.4 du présent document.
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2021.
Indemnités de départ	n/a	n/a	La Société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Madame Stéphane Pallez ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.
Avantages en nature	13 460 €	13 460 €	Madame Stéphane Pallez a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) du service d'un chauffeur, d'une voiture de fonction, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Elle a fait usage de cette enveloppe en 2021.
Rémunération en qualité d'administrateur	n/a	n/a	Madame Stéphane Pallez n'a perçu aucune rémunération en qualité d'administrateur de la Société au titre de l'exercice 2021.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	n/a	Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié en 2021 d'aucun d'engagement de retraite supplémentaire.

2.2.2.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Pour rappel, l'assemblée générale du 16 juin 2021 a approuvé à la majorité de 99,67 % des votes exprimés, les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 au directeur général délégué.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)	Montants versés au cours de l'exercice 2021 (Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)	Présentation/Commentaires
Rémunération fixe	248 000 €	248 004 €	La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri pour l'exercice 2021 a été approuvée par l'assemblée générale du 16 juin 2021 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 11 février 2021 sur proposition du CGNR. La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri est restée stable par rapport à celle de l'exercice 2020.
Rémunération variable annuelle	149 738 €	60 760 €	La part variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri pouvait atteindre 116 076 € (sans surperformance), soit 47 % de la rémunération fixe pour l'exercice 2021. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 150 899 €, soit 61 % de sa rémunération fixe. Conformément aux éléments détaillés au 2.2.2.3 ci-dessous les critères financiers ont été atteints à 150 % et les critères extra-financiers à 97,5 % pour un taux de réalisation totale de 129 %. La Société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2021 dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2021.
Attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	n/a	n/a	Monsieur Charles Lantieri ne s'est vu attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions au titre de l'exercice 2021.
Attributions d'actions de performance	248 006 €	n/a	Le conseil d'administration du 30 juin 2021 a attribué à Monsieur Charles Lantieri une rémunération variable de long terme sous la forme d'actions de performance attribuées gratuitement (LTI 2021). Au titre du LTI 2021, il a été attribué à Monsieur Charles Lantieri 5 611 actions. Ce nombre d'actions correspond à une hypothèse d'atteinte des conditions de performance applicables à hauteur de 100 %. En cas de surperformance, Monsieur Charles Lantieri pourrait acquérir jusqu'à 45 % d'actions FDJ supplémentaires. Le nombre d'actions attribué à Monsieur Charles Lantieri, à objectifs atteints à 100%, correspond à 100% de sa rémunération annuelle fixe 2021, divisé par la juste valeur⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI : 44,20 euros (248 006 / 44,2 = 5 611 actions).

(1) Cours de l'action à la date d'attribution diminué de la valeur actualisée des dividendes de la période d'acquisition et ajusté du critère TSR du LTI.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 (Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)	Montants versés au cours de l'exercice 2021 (Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)	Présentation/Commentaires
Attributions d'actions de performance (suite)			Cette juste valeur a été définie par un expert indépendant, sur la base du cours de bourse de l'action FDJ au 30 juin 2021, date d'attribution des actions de performance du LTI 2021. L'acquisition définitive de cette rémunération aura lieu en 2024 et dépendra à la fois de conditions de performances évaluées sur 3 exercices (2021-2022-2023) et d'une condition de présence au 31 décembre 2023 dans les effectifs de FDJ ou du groupe FDJ. Les conditions de performances et autres conditions applicables au LTI 2021 sont détaillées au 2.2.4 du présent document.
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2021.
Indemnités de départ	n/a	n/a	La Société n'a pris aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de Monsieur Charles Lantieri ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.
Avantages en nature	2 635 €	2 635 €	Monsieur Charles Lantieri a bénéficié de moyens de communication professionnels (téléphone, ordinateur portable) d'une voiture de fonction, ainsi que de la possibilité d'utiliser une enveloppe d'heures de conseils juridiques personnalisés à titre professionnel. Il n'en a pas usé en 2021.
Rémunération en qualité d'administrateur	n/a	n/a	Monsieur Charles Lantieri n'a perçu aucune rémunération en qualité d'administrateur de la Société au titre de l'exercice 2021.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	n/a	Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié en 2021 d'aucun d'engagement de retraite supplémentaire.

2.2.2.3 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 DANS LE CADRE DE L'ATTRIBUTION DE LA PART VARIABLE ANNUELLE (STI 2021)

Les principes et critères de la part variable 2021, décidés par le conseil d'administration du 11 février 2021 ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2021.

Conformément à la procédure décrite à la sous-section 2.2.1 du présent document, le CGNR a procédé, au terme de l'exercice, à l'évaluation de la mesure dans laquelle les DMS ont atteint les critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle, attribuable au titre de l'exercice 2021.

Les critères de la part variable, leur pondération ainsi que leur taux de réalisation et l'évaluation qui en a été faite sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après.

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Taux d'atteinte maximum	Poids maximum	Évaluation	Taux de réalisation	Poids réel
EBITDA	Taux de marge d'EBITDA Groupe 2021 réalisé par rapport au taux de marge d'EBITDA budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration	30 %	150 %	45 %	Taux de marge d'EBITDA Groupe réel 2021 supérieur à la borne haute du critère 2021 donnant lieu à une surperformance	150 %	45 %
Développement	Chiffre d'affaires Groupe 2021 réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration	20 %	150 %	30 %	Chiffre d'affaires Groupe réel 2021 supérieur à la borne haute du critère 2021 donnant lieu à une surperformance	150 %	30 %
Cash	Taux de conversion EBITDA en cash 2021 réalisé, par rapport au taux de conversion EBITDA en cash budgété, tel que déterminé par le conseil d'administration	10 %	150 %	15 %	Taux de conversion EBITDA en cash réel 2021 supérieur à la borne haute du critère 2021 donnant lieu à une surperformance	150 %	15 %
RSE/JR	RSE et Jeu responsable : Évaluation multicritère en matière de RSE et jeu Responsable, telle que déterminée par le conseil d'administration sur proposition du Comité RSE et JR et en particulier : – les mesures prises par l'entreprise pour lutter contre le jeu des mineurs ; – les actions de prévention du jeu excessif et de détection des personnes en situation de vulnérabilité mises en œuvre par l'entreprise. Le comité évaluera également les actions de l'entreprise en matière : – de lutte contre la fraude et le blanchiment ; – d'identification des joueurs en points de vente ; – d'orientation client et de promotion d'un modèle de jeu extensif ; – de performance extra-financière avec un objectif de maintien de la note Moody's ESG A1+ obtenue par l'entreprise en 2020.	25 %	100 %	25 %	Au cours de l'année 2021, FDJ a mis en place des actions structurantes : – déploiement intégral de son nouveau plan d'actions en matière de lutte contre le jeu des mineurs (le lancement initialement prévu en 2020 n'avait pas pu être déployé compte tenu de la situation sanitaire) ; – reprise des visites de conformité des points de vente pour vérifier le respect de l'interdiction du jeu des mineurs avec un taux de conformité en nette hausse ; – mise en œuvre d'un plan d'actions spécifique pour lutter contre le jeu des mineurs et le jeu excessif dans le cadre de l'Euro ; – renforcement de la démarche d'appels sortants auprès des joueurs en ligne ayant des pratiques à risque (plus de 2 000 appels sortants dans l'année) ; – poursuite de la mise en œuvre de sa démarche de sensibilisation du grand public sur le jeu responsable par une communication à la fois institutionnelle et commerciale ; plus de 10 % du budget publicitaire TV consacré au jeu responsable ; – stabilisation du bassin de joueurs par rapport à l'année 2020 permettant de garantir un modèle de jeu extensif et responsable ; – Maintien de la notation de A1+ délivrée par Moody's ESG.	96 %	24 %

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Taux d'atteinte maximum	Poids maximum	Évaluation	Taux de réa-lisation	Poids réel
Gouvernance	Gouvernance : objectifs spécifiques de gouvernance tels que déterminés par le conseil d'administration sur proposition du CGNR et en particulier : les retours de l'évaluation du conseil, l'efficacité de la communication financière mise en place et le développement de relations de qualité avec les différentes parties prenantes	15 %	100 %	15 %	Dans un environnement toujours affecté par les conséquences de la crise sanitaire au cours du premier trimestre 2021, les résultats 2021 confirment la pertinence : – des principaux axes stratégiques identifiés fin novembre 2020 et dont l'une des priorités est la digitalisation de l'entreprise ; – de la stratégie de croissance durable de FDJ, qui allie performance financière et engagement en matière de jeu responsable. Au cours de l'année 2021, FDJ a : – maintenu des liens étroits avec la communauté financière malgré la quasi-impossibilité de faire des réunions en présentiel en (i) animant, de nombreuses conférences téléphoniques post communication et roadshows virtuels et (ii) en participant à de nombreux forums investisseurs ; – donné une bonne visibilité sur sa stratégie et ses perspectives au marché ; – entretenu son lien privilégié avec les actionnaires individuels. Les échanges avec le conseil d'administration ont été aussi nombreux en 2021 qu'en 2020, malgré un contexte toujours compliqué. L'évaluation du conseil, réalisée par un cabinet spécialisé en 2021, fait ressortir que les échanges et les travaux réalisés par le conseil sont toujours aussi qualitatifs et satisfaisants. Les pistes d'améliorations identifiées lors de l'évaluation 2020 ont été suivies et mises en œuvre.	100 %	15 %
TOTAL		100 %		130 %			129 %

Rémunération cible et maximum théorique, incluant le fixe et le variable annuel, attribuée à la PDG au titre de l'exercice 2021 comparée à la rémunération réelle, incluant le fixe et le variable annuel, allouée à la PDG au titre de l'exercice 2021

2021 : Objectifs Atteints Théorique



2021 : Surperformance max Théorique



Réel 2021



■ Fixe ■ STI

Rémunération cible et maximum théorique, incluant le fixe et le variable annuel, attribuée au DGD au titre de l'exercice 2021 comparée à la rémunération réelle, incluant le fixe et le variable annuel, allouée au DGD au titre de l'exercice 2021

2021 : Objectifs Atteints Théorique



2021 : Surperformance max Théorique



Réel 2021



■ Fixe ■ STI

2.2.2.4 ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS, RATIOS D'ÉQUITÉ ET PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ SUR LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Méthodologie

Les ratios sont calculés comme suit :

- **au numérateur** : la rémunération totale brute versée à Madame Stéphane Pallez ou Monsieur Charles Lantieri incluant le salaire de base, la part variable versée au cours de l'exercice 2021 au titre de 2020, les avantages en nature et le LTI attribué en 2021 et valorisé en juste valeur ;
- **au dénominateur** : pour les salariés CDI et CDD présents sur l'ensemble de l'exercice des sociétés FDJ et FDP (représentant plus de 80 % de l'activité en France),

la rémunération moyenne/médiane annuelle brute versée en équivalent temps pleins, incluant l'ensemble des éléments de rémunérations compris dans le brut (salaire de base, part variable versée en 2021 au titre de 2020, rémunération exceptionnelle versée, avantages en nature), corrigés des absences, mais également, la participation, l'intéressement, l'éventuel supplément d'intéressement et l'abondement ainsi que le LTI attribué en 2021 et valorisé en juste valeur.

Le périmètre de la société cotée est FDJ, le périmètre élargi est FDJ et FDP.

Ratios

	2017	2018	2019	2020	2021
Évolution (en %) de la rémunération de Mme Stéphane Pallez	0,37 %	- 0,08 %	5,98 %	19,00 %	80,64 %
Informations sur le périmètre de la société cotée : FDJ					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,14 %	2,29 %	2,98 %	0,90 %	9,50 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4,41	4,31	4,44	5,23	8,63
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 0,75 %	- 2,32 %	2,91 %	17,93 %	64,97 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,96	4,79	4,96	5,75	9,74
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,26 %	- 3,44 %	3,44 %	15,95 %	69,50 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi : FDJ + FDP					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 1,09 %	5,48 %	4,15 %	1,24 %	9,40 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4,94	4,68	4,76	5,60	9,24
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,48 %	- 5,27 %	1,75 %	17,54 %	65,11 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	5,61	5,31	5,41	6,21	10,55
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,91 %	- 5,28 %	1,83 %	14,84 %	69,92 %
Performance de la Société					
Chiffres d'affaires	1 762	1 803	1 956	1 920	2 256
Évolution en %	3,90 %	2,30 %	8,51 %	- 1,84 %	17,50 %
EBITDA	316	319	346	427	522
Évolution en %	4,98 %	0,95 %	8,46 %	23,41 %	22,25 %

	2017	2018	2019	2020	2021
Évolution (en %) de la rémunération de M. Charles Lantieri	0,42 %	- 0,22 %	5,69 %	18,30 %	78,49 %
Informations sur le périmètre de la société cotée : FDJ					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1,14 %	2,29 %	2,98 %	0,90 %	9,50 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,45	3,36	3,45	4,05	6,60
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 0,71 %	- 2,45 %	2,63 %	17,24 %	63,01 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,88	3,74	3,86	4,45	7,45
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,21 %	- 3,57 %	3,16 %	15,26 %	67,49 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi : FDJ + FDP					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 1,09 %	5,48 %	4,15 %	1,24 %	9,40 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,86	3,65	3,71	4,33	7,07
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,52 %	- 5,40 %	1,47 %	16,84 %	63,16 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,38	4,14	4,21	4,80	8,06
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,96 %	- 5,41 %	1,55 %	14,16 %	67,91 %

	2017	2018	2019	2020	2021
Performance de la Société					
Chiffres d'affaires	1 762	1 803	1 956	1 920	2 256
Évolution en %	3,90 %	2,30 %	8,51 %	- 1,84 %	17,50 %
EBITDA	316	319	346	427	522
Évolution en %	4,98 %	0,95 %	8,46 %	23,41 %	22,25 %

2.2.2.5 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX PAR LA SOCIÉTÉ OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2020 ET 31 DÉCEMBRE 2021

Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toute nature versés aux dirigeants mandataires sociaux par la Société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021.

TABLEAU N° 1 (NOMENCLATURE AMF) – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2020	Exercice 2021
Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	403 651 €	526 675 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 4</i>)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 6</i>)	Néant	320 008 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	403 651 €	846 683 €

	Exercice 2020	Exercice 2021
Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	313 251 €	400 377 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 4</i>)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 6</i>)	Néant	248 006 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	313 251 €	648 383 €

TABLEAU N° 2 (NOMENCLATURE AMF) – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants dus (en euros bruts)	Montants versés (en euros bruts)	Montants dus (en euros bruts)	Montants versés (en euros bruts)
Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale				
Rémunération fixe	320 004 €	293 337 € ⁽¹⁾	320 004 €	320 004 €
Rémunération variable annuelle	78 400 €	66 581 €	193 211 € ⁽²⁾	78 400 €
Rémunération exceptionnelle	Néant	40 000 €	Néant	Néant
Rémunération en qualité d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	5 247 €	5 247 €	13 460 €	13 460 €
TOTAL	403 651 €	405 165 €	526 675 €	411 864 €

(1) Déduction faite d'un mois de rémunération fixe (26 667 € bruts) auquel Madame Stéphane Pallez a renoncé au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire.

(2) Au titre de 2021, la rémunération variable de Madame Stéphane Pallez à percevoir en 2022 représente 25 % de la rémunération fixe annuelle due soit 320 004 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 15 février 2022.

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants dus (en euros bruts)	Montants versés (en euros bruts)	Montants dus (en euros bruts)	Montants versés (en euros bruts)
Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué				
Rémunération fixe	248 004 €	227 337 € ⁽¹⁾	248 004 €	248 004 €
Rémunération variable annuelle	60 760 €	51 578 €	149 738 € ⁽²⁾	60 760 €
Rémunération exceptionnelle	Néant	30 000 €	Néant	Néant
Rémunération en qualité d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	4 487 €	4 487 €	2 635 €	2 635 €
TOTAL	313 251 €	313 402 €	400 377 €	311 399 €

(1) Déduction faite d'un mois de rémunération fixe (20 667 € bruts) auquel Monsieur Charles Lantieri a renoncé au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire.

(2) Au titre de 2021, la rémunération variable de Monsieur Charles Lantieri à percevoir en 2022 représente 25 % de la rémunération fixe annuelle due soit 248 004 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 15 février 2022.

TABLEAU N° 4 (NOMENCLATURE AMF) – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2021					
	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Mme Stéphane Pallez			Néant			
M. Charles Lantieri			Néant			

TABLEAU N° 5 (NOMENCLATURE AMF) – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2021		
	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Mme Stéphane Pallez		Néant	
M. Charles Lantieri		Néant	

TABLEAU N° 6 (NOMENCLATURE AMF) – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR

	Exercice 2021					
	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité ⁽¹⁾	Conditions de performance
Mme Stéphane Pallez	Plan n° 1 30.06.2021	7 240	44,20 €	30.06.2024	2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1
M. Charles Lantieri	Plan n° 1 30.06.2021	5 611	44,20 €	30.06.2024	2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1

(1) Les DMS sont tenus de conserver 20 % des actions acquises dans le cadre l'attribution de 2021 jusqu'au terme de leur mandat.

TABLEAU N° 7 (NOMENCLATURE AMF) – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2021	
	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Mme Stéphane Pallez		Néant
M. Charles Lantieri		Néant

Les tableaux 8 à 10 figurent en sous-section 2.2.4.

TABLEAU N° 11 (NOMENCLATURE AMF)

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

2.2.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES VERSÉS AUX AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ

Les éléments de rémunération versés ou attribués par la Société aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le conseil d'administration du 11 février 2021, sur proposition du CGNR, et approuvés par l'assemblée générale du 16 juin 2021 à hauteur de 99,58 % des votes exprimés.

Par ailleurs, il est rappelé que, la même assemblée a approuvé à la majorité de 99,93 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations et les avantages de toute nature attribués aux administrateurs par la Société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021 :

TABLEAU N° 3 (NOMENCLATURE AMF) – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Administrateurs	Exercice 2020			Exercice 2021			Taux de participation aux réunions du conseil d'administration et des comités
	Rémunération due montant brut*			Rémunération due montant brut*			
	Montant rémunération due	Part État	Part administrateur	Montant rémunération due	Part État	Part administrateur	
Charles Sarrazin <i>(depuis le 09/03/2020)</i>	49 610 €	49 610 €	-	53 500 €	53 500 €	-	100 %
Emmanuel Bossière <i>(jusqu'au 09/03/2020)</i>	11 890 €	11 890 €	-				
Didier Trutt	43 500 €	6 525 €	36 975 €	41 500 €	6 225 €	35 275 €	100 %
Ghislaine Doukhan	49 500 €	7 425 €	42 075 €	43 500 €	6 525 €	36 975 €	89 %
UBFT	37 500 €	-	37 500 €	41 500 €	-	41 500 €	100 %
FNAM	18 000 €	-	18 000 €	19 500 €	-	19 500 €	40 %

Administrateurs	Exercice 2020			Exercice 2021			Taux de participation aux réunions du conseil d'administration et des comités
	Rémunération due montant brut*			Rémunération due montant brut*			
	Montant rémunération due	Part État	Part administrateur	Montant rémunération due	Part État	Part administrateur	
Marie-Ange Debon (jusqu'au 16/12/2020)	44 468 €	-	44 468 €				
Françoise Gri (depuis le 16/12/2020)	2 438 €	-	2 438 €	35 500 €	-	35 500 €	95 %
Fabienne Dulac	41 922 €	-	41 922 €	44 500 €	-	44 500 €	90 %
Xavier Girre	67 500 €	-	67 500 €	60 500 €	-	60 500 €	100 %
Corinne Lejbowicz	51 500	-	51 500 €	47 500 €	-	47 500 €	100 %
Pierre Pringuet	64 500 €	-	64 500 €	56 500 €	-	56 500 €	96 %
Predica	En qualité de censeur : 16 000 €	-	16 000 €	43 500 €	-	43 500 €	89 %
	En qualité d'administrateur : 16 855 €	-	16 855 €				
Agnès Lyon-Caen	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	97 %
Philippe Pirani	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	100 %
David Chianese (depuis le 18/06/2020)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	100 %
	515 184 €	75 450 €	439 734 €	487 500 €	66 250 €	421 250 €	

(1) Avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

Les modalités de répartition de la rémunération des administrateurs (anciennement jetons de présence) en vigueur pour l'exercice 2021 sont les mêmes que celles décrites à la sous-section 2.2.13 « *Politique de rémunération des administrateurs : Rémunération accordée aux administrateurs au titre de l'exercice 2022* ».

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

Après avoir pris note du nombre de réunions du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice écoulé et étant rappelé que l'enveloppe de rémunération maximum était de 600 000 € (sur une base annuelle), le conseil d'administration du 15 février 2022, sur proposition du CGNR, a adopté la répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs telle que reprise dans le tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

La Présidente directrice générale ne perçoit pas de rémunération d'administratrice au titre de sa participation au conseil d'administration.

L'administrateur représentant l'État ⁽¹⁾, n'a perçu, personnellement, aucune rémunération de la part de la Société au titre de son mandat. L'intégralité de la rémunération liée à son mandat ayant été versée directement au Trésor Public.

Les administrateurs du secteur privé nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État, respectivement Madame Ghislaine Doukhan et Monsieur Didier Trutt ont perçu 85 % du montant de la rémunération due au titre de leurs mandats en vertu de l'arrêté du 5 janvier 2018 pris en application de l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. Il est précisé que le solde du montant de la rémunération due au titre de ces mandats est versé directement au Trésor Public en application de la réglementation.

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

Les administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration de la Société n'ont perçu aucune rémunération de la part de la Société au titre de leur mandat d'administrateur. Il s'agit de, Monsieur Philippe Pirani, et Madame Agnès Lyon-Caen. Il en est de même pour l'administrateur représentant les salariés actionnaires, Monsieur David Chianese, nommé par l'assemblée générale du 18 juin 2020.

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

- aucune rémunération exceptionnelle ;

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

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

2.2.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS ET ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

2.2.4.1 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Plan du 30 juin 2021 : LTI 2021

L'assemblée générale des actionnaires de la Société du 4 novembre 2019 a autorisé, pour une période de 38 mois, le conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance de la Société, dans la limite de 0,6 % du capital, au profit de mandataires sociaux et de salariés de la Société, et des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. Le nombre total d'actions attribué aux DMS ne pouvant pas excéder 15 % de cette enveloppe.

La mise en place de ce plan s'inscrit dans une politique d'intéressement à long terme visant, d'une part, à associer à la croissance du Groupe et à inciter à la création de valeur du Groupe et, d'autre part, à pouvoir fidéliser et attirer les talents.

Le plan s'inscrit également dans un objectif d'attribution annuel.

Il est fondé sur une revue de personnel dédiée, intégrée au dispositif de management des talents au sein du Groupe.

Il s'appuie sur une grille d'évaluation spécifique, basée sur des critères de performance durable et de potentiel/capacité de création de valeur, qui sont débattus à l'occasion de plusieurs réunions du Comité de Pilotage de l'activité.

En application de la décision de l'assemblée générale du 4 novembre 2019, le conseil d'administration du 30 juin 2021 a attribué de façon conditionnelle 95 867 actions, soit 0,05 % du capital.

Les actions FDJ attribuées pourront être effectivement acquises par les bénéficiaires

- au terme d'une période d'acquisition de 3 ans ;
- en fonction du niveau d'atteinte de conditions de performance, mesurées sur les exercices 2021 à 2023, dans les domaines financiers, opérationnels et RSE ;
- sous réserve d'une condition de présence au terme de la période de mesure de la performance.

Conditions de performance

Les conditions de performances du LTI 2021 sont les mêmes pour l'ensemble des bénéficiaires, mandataires sociaux inclus.

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère financier	EBITDA Groupe cumulé 2021 + 2022 + 2023 ⁽¹⁾ fixés au plan d'affaires présenté au conseil d'administration de décembre 2020	30 %	45 %	15 %	– < 97,5 % : 0 % – entre 97,5 % et 99 % : $(50 + [(R - 97,5) * 30])$ % – entre 99 % et 100 % : $(95 + [(R - 99) * 5])$ % – entre 100 % et 101 % : $(100 + [(R - 100) * 30])$ % – entre 101 % et 102,5 % : $(130 + [(R - 101) * 13])$ % – > 102,5 % : 150 %
Critères de rendement pour les actionnaires	Bénéfice par action (earnings per share - EPS) cumulé 2021 + 2022 + 2023 ⁽²⁾ (pour 191 millions d'actions) basé sur les résultats nets 2021, 2022 et 2023 fixés dans le plan d'affaires présenté au conseil d'administration de décembre 2020	15 %	22,5 %	7,5 %	– < 75 % : 0 % – entre 75 % et 100 % : de 50 % à 100 % – entre 100 % et 125 % : de 100 % à 150 % – > 125 % : 150 %

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critères de rendement pour les actionnaires	TSR ⁽³⁾ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, Tabcorp, OPAP, Kindred, Betsson, 888 et IGT ^{(4) (5)}	7,5 %	11,25 %	3,75 %	– FDJ est 1^{er} : 150 % – FDJ est 2^e : 125 % – FDJ est 3^e : 100 % – FDJ est 4^e : 75 % – FDJ est 5^e : 50 % – Au-delà : 0 %
	TSR ⁽⁶⁾ relatif SBF 120 retraité des Financials, Real Estate et Energy, soit le retraité de 24 valeurs sur 120 ⁽⁷⁾	7,5 %	11,25 %	3,75 %	– FDJ est dans le premier quartile (de 1^{er} à 24^e) : 150 % – FDJ est à la médiane (48^e) : 50 % – Interpolation linéaire entre la médiane et le premier quartile (de 25^e à 47^e) – FDJ est en dessous de la médiane (de 49^e à 96^e) : 0 %
Critère stratégique	Taux de mises identifiées 2023 ⁽⁸⁾ fixé au plan d'affaires présenté au conseil d'administration en décembre 2020	20 %	30 %	10 %	– < objectif-3 points : 0 % – entre objectif-3 points et objectif : de 50 % à 100 % – entre objectif et objectif+3 points : de 100 % à 150 % – > objectif+3 points : 150 %
Critère RSE/JR	Note Moody's ESG 2022 (disponible fin mars 2023), en fonction de l'atteinte de la note A1+, de son évolution versus 2020, et de sa position par rapport aux entreprises du même secteur	20 %	25 %	10 %	– 0 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2022 de FDJ (disponible fin mars 2023) est inférieure à A1+ et si la note Moody's ESG 2022 de FDJ ne fait pas partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent – 50 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2022 de FDJ (disponible fin mars 2023) est A1+ ou si la note Moody's ESG 2022 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent – 100 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2022 de FDJ (disponible fin mars 2023) est A1+ et si la note Moody's ESG 2022 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent – bonus de 5 points si la note Moody's ESG 2022 de FDJ (disponible fin mars 2023) est A1+ et si la note Moody's ESG 2022 de FDJ sur 100 est supérieure à celle de 2020 (qui sera connue fin mars 2021)
TOTAL		100 %	145 %		

- (1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2021 à 2023.
- (2) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, soumis à la validation du conseil d'administration et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2021 à 2023.
- (3) Rendement total pour l'actionnaire (Total Shareholder Return – TSR).
- (4) Cours de référence : cours moyen Q4 2023 vs cours moyen Q4 2020 ; à dividendes réinvestis.
- (5) Le conseil d'administration du 16 décembre 2021 a décidé de retirer la société Scientific Games (SG) du panel des sociétés retenues initialement. Les explications relatives à cette évolution sont exposées au point « Aménagement d'une condition de performance du plan LTI du 30 juin 2021 (LTI 1) » du § 2.2.2 du présent Document.
- (6) Rendement total pour l'actionnaire (Total Shareholder Return – TSR).
- (7) Cours de référence : cours moyen Q4 2023 vs cours moyen Q4 2020 ; à dividendes réinvestis.
- (8) Le taux de mises identifiées sera égal au montant total des mises enregistrées sur « fdj.fr » et « enligne.parionssport.fdj.fr », des mises enregistrées sur les applications mobiles FDJ : l'application loterie nommée « FDJ » et l'application paris sportifs nommée « Parions Sport En Ligne », ainsi que des mises enregistrées en points de vente par des joueurs identifiés, rapportées au montant des mises totales.

En cas de variation importante du périmètre de consolidation du Groupe, de changement de norme comptable ou tout autre changement significatif qui aurait un impact structurel et significatif sur les paramètres utilisés pour définir les conditions de performance lors de l'attribution, le conseil d'administration de la Société se réserve la possibilité d'ajuster l'appréciation de la réalisation des conditions de performance arrêtées lors de l'attribution pour tenir compte de ces événements et en neutraliser l'impact sur les objectifs de performance définis.

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions du Code de commerce, les DMS seront tenus de conserver un nombre d'actions de performance fixé par le conseil d'administration lors de la

décision d'attribution, jusqu'au terme de leur mandat. Ce nombre d'actions à conserver correspond à 20 % des actions qui seront acquises dans le cadre l'attribution de 2021.

Aucune obligation de conservation ne s'applique aux autres bénéficiaires du LTI 2021.

Condition de présence

Les actions seront définitivement acquises au bénéficiaire, à condition que ce dernier soit salarié ou dirigeant mandataire social dans une société du groupe FDJ, (i) de la date d'attribution (ii) jusqu'au 31 décembre 2023, sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès, invalidité, retraite).

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

Bénéficiaires

La liste des bénéficiaires de ce premier plan, a été définie en prenant en compte, simultanément, le niveau de responsabilité, de compétences clés et d'impact sur la stratégie de l'entreprise. Cette liste sera réexaminée et pourra être amendée, chaque année.

Sont concernés 92 collaborateurs (hors DMS), soit près de 4 % des effectifs du Groupe (1,78 % en médiane dans les autres sociétés du SBF80).

Principes d'attribution

Sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performance, ces actions seront définitivement acquises

aux bénéficiaires à l'expiration du dernier jour de la période d'acquisition de 3 ans, soit le 30 juin 2024.

Le nombre d'actions attribué à chaque bénéficiaire, pour un objectif de performance de 100 %, est défini par application d'un pourcentage à la rémunération annuelle fixe 2021 de chaque bénéficiaire (en tant que de besoin, hors primes, élément variable, intéressement et participation), divisé par la juste valeur de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI.

Cette juste valeur est définie par un expert indépendant, le cabinet Ernst & Young, sur la base du cours de Bourse de l'action FDJ au 30 juin 2021, date d'attribution des actions de performance.

L'estimation de la charge, calculée à la date d'attribution, représente un montant cumulé, sur 3 ans, de 5,5 M€⁽¹⁾ de coût IFRS chargé avant impôts, sur la base d'un scénario sans surperformance.

Le conseil a souhaité que les actions remises aux bénéficiaires soient au moins en partie des actions existantes achetées par FDJ sur le marché. Il a donc décidé de confier à un prestataire de services d'investissement (PSI) un ou plusieurs mandats aux fins d'acheter un maximum de 190 000 actions sur 3 ans.

Plan du 30 juin 2021 – Nombre d'actions attribuées aux 10 salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé (article L. 225-197-4 du Code de commerce)

Le nombre d'actions attribuées, en 2021, à chacun des dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions s'élève à :

Bénéficiaire n°	Nombre d'actions attribuées
Premier bénéficiaire	3 145
Deuxième bénéficiaire	3 058
Troisième bénéficiaire	3 020
Quatrième bénéficiaire	2 848
Cinquième bénéficiaire	2 721
Sixième bénéficiaire	2 641
Septième bénéficiaire	2 126
Huitième bénéficiaire	2 042
Neuvième bénéficiaire	1 924
Dixième bénéficiaire	1 825

(1) 4,6 M€ de charge IFRS + 0,9 M€ de charge patronale = 5,5 M€ de coût IFRS chargé avant impôts.

TABEAU RÉCAPITULATIF – TABLEAU N° 10 (NOMENCLATURE AMF) – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Plan du 30.06.2021	
Date d'assemblée	04.11.2019
Date du conseil d'administration	30.06.2021
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué :	95 867
• à Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	7 240
• à Charles Lantieri, directeur général délégué	5 611
• aux 10 premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux	25 350
Nombre d'attributions/de bénéficiaires total (incluant les DMS)	94
Date d'acquisition des actions	30.06.2024
Date de fin de période de conservation (uniquement pour les dirigeants mandataires sociaux et à hauteur de 20 % de leurs actions)	2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)
Conditions de performance	Cf. conditions de performances exposées ci-dessus
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2021	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2021	0
Nombre d'actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2021	95 867

2.2.4.2 PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

La Société n'a pas mis en place de plans d'option de souscription ou d'achat d'actions.

TABEAU N° 8 (NOMENCLATURE AMF) – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat				
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2021 (date la plus récente)				
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques				
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				

Néant

**TABEAU N° 9 (NOMENCLATURE AMF) – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES
AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**

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

3

Facteurs de risques

3.1	Présentation des facteurs de risques	138	3.3	Assurances du Groupe	159
3.1.1	Risques stratégiques et liés à la transformation du Groupe	140	3.3.1	Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie	159
3.1.2	Risques liés aux opérations du Groupe	144	3.3.2	Assurance dommages aux biens/pertes d'exploitation	159
3.1.3	Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard	147	3.3.3	Assurance responsabilité civile générale	160
3.1.4	Risques juridiques et de non-conformité	151	3.3.4	Assurance Fraude	160
3.2	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	153			
3.2.1	Présentation du cadre général de maîtrise de l'activité et des risques	153			
3.2.2	Principaux acteurs de la gestion des risques	154			
3.2.3	Description des principaux dispositifs de gestion des risques	156			

Les investisseurs, avant de procéder à l'acquisition d'actions de la Société, sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel, notamment les risques décrits ci-dessous.

FDJ exerce son activité dans un environnement susceptible de faire naître des risques variés, dont certains sont hors de son contrôle. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du conseil et afin de se conformer aux orientations de l'ESMA applicables en France depuis le 4 décembre 2019, les risques décrits ci-dessous sont, à la Date du Document d'Enregistrement Universel, ceux identifiés comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le

Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives et qui sont importants pour la prise de décision d'investissement.

Les facteurs de risques sont abordés, au sein de quatre catégories, par ordre d'importance décroissant déterminé par le Groupe à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'appréciation par FDJ de cet ordre est susceptible d'être modifiée à tout moment et ne peut être envisagée comme exhaustive, FDJ ne pouvant exclure que d'autres facteurs de risques ayant un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de la Société puissent survenir.

3.1 Présentation des facteurs de risques

Le groupe FDJ procède de manière continue à une revue de ses risques et met à jour périodiquement une cartographie des risques du Groupe. Tous les risques présentés ci-après ont été retenus pour leur caractère significatif qui a été déterminé par une approche qualitative du **niveau de criticité nette**. Ce dernier tient compte de l'évaluation par le Groupe de : la probabilité de voir se réaliser le risque, de l'importance potentielle (impact financier ou extra-financier) du risque et des mesures de maîtrise existantes associées.

La présentation des facteurs de risques par catégorie est synthétisée dans le tableau ci-dessous avec une indication du degré de criticité retenu pour chaque facteur de risque selon une échelle à trois niveaux. Ainsi, la criticité peut être **élevée, modérée** ou **faible**.

Parmi les facteurs de risques présentés dans ce chapitre, certains relèvent d'enjeux sociaux, environnementaux, relatifs à l'Éthique ou aux droits humains et ayant un impact sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, et en lien avec la Déclaration de Performance Extra-financière de la FDJ. Ces principaux risques extra-financiers ont été identifiés et marqués au moyen du symbole **[RSE]**. Le chapitre 4 « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du présent Document d'Enregistrement Universel décrit plus avant les politiques mises en œuvre par FDJ notamment dans le cadre de sa stratégie RSE pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FACTEURS DE RISQUES

Facteurs de risques	Criticité nette (tenant compte des actions engagées)
Risques stratégiques et liés à la transformation du Groupe	
◆ Risques liés à l'environnement concurrentiel des jeux d'argent et de hasard	■ ■ ■ Élevée
◆ Risques liés au développement de l'offre digitale	■ ■ ■ Modérée
◆ Risques liés à la connaissance clients	■ ■ ■ Modérée
◆ Risques liés à l'organisation du réseau des points de vente	■ ■ ■ Modérée
◆ Risques liés à la stratégie de développement des activités de diversification	■ ■ ■ Modérée
Risques liés aux opérations du Groupe	
◆ Risque lié à la cybercriminalité et à la continuité des systèmes d'information, notamment des systèmes de prises de jeux en points de vente	■ ■ ■ Élevée
◆ Risques liés à l'intégrité et à la sécurité des opérations de jeux [RSE]	■ ■ ■ Faible
◆ Risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement des points de vente	■ ■ ■ Faible
◆ Risque de contrepartie	■ ■ ■ Faible
Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard	
◆ Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire sectoriel en vigueur	■ ■ ■ Élevée
◆ Risques liés au Jeu responsable [RSE]	■ ■ ■ Modérée
◆ Risque de blanchiment d'argent [RSE]	■ ■ ■ Faible
◆ Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire sectoriel (fiscalité, publicité, offre de jeux autorisés, etc.)	■ ■ ■ Faible
Risques juridiques et de non-conformité	
◆ Risques liés aux litiges, contentieux et recours	■ ■ ■ Modérée
◆ Risque d'atteinte aux données personnelles [RSE]	■ ■ ■ Faible
◆ Risques juridiques liés à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part	■ ■ ■ Faible

IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES DE FDJ ET PERSPECTIVES

La crise sanitaire déclenchée par la pandémie de Covid-19 et ses impacts sur le contexte socio-économique mondial entraînent, depuis 2020, une vigilance accrue du Groupe sur un certain nombre de risques (cyberattaque, ruptures de la chaîne d'approvisionnement, organisation du réseau de points de vente, etc.).

L'impact principal de la crise sanitaire réside dans la perturbation des activités liées aux périodes de restrictions sanitaires concernant les points de distribution physiques avec, à titre d'illustration, près de 10 % des points de vente du Groupe, essentiellement des bars, fermés entre janvier et mai 2021.

Depuis le début de la crise sanitaire, et tout au long de l'année 2021, FDJ a maintenu les mesures lui permettant :

- de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, prestataires et partenaires en appliquant rigoureusement les recommandations des Autorités françaises et locales pour endiguer l'épidémie de Covid-19 ;
- d'assurer la continuité de ses opérations et la maîtrise des risques sur les plans logistique et commercial ;
- de maintenir un pilotage dynamique de son activité dans le respect de son modèle de jeu responsable.

3.1.1 RISQUES STRATÉGIQUES ET LIÉS À LA TRANSFORMATION DU GROUPE

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

Criticité nette : ■■■ Élevée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Sur un marché français des paris sportifs en ligne en forte croissance et encore peu consolidé, le Groupe fait face à une intensité concurrentielle exacerbée du fait principalement d'un taux de volatilité élevé des joueurs, qui induit une forte agressivité commerciale de la part des opérateurs de paris sportifs en ligne, notamment en matière de recrutement de joueurs avec des dépenses de communication et de promotion particulièrement élevées. La concurrence entre les opérateurs de paris sportifs en ligne est également très vive en termes de cotation et de développement rapide de nouvelles offres et de nouvelles fonctionnalités. Cette concurrence pourrait encore s'intensifier avec l'arrivée de nouveaux acteurs internationaux sur le marché. FDJ est en concurrence avec des acteurs spécialisés et de taille plus importante proposant non seulement des paris sportifs en ligne mais également d'autres types d'offres en ligne, telles que les paris hippiques en ligne et le poker en ligne, tant en France qu'à l'international. Ces autres offres en ligne ont d'ailleurs bénéficié d'un engouement marqué en France au moment de la période de confinement du deuxième trimestre 2020 tandis que l'offre de paris sportifs en ligne était alors profondément altérée par les annulations massives ou reprises tardives des manifestations sportives. En 2021, alors que la crise sanitaire se poursuit, l'ANJ confirme la croissance des activités de poker en ligne et de paris hippiques en ligne en France (source : ANJ – rapport d'activité du 3^e trimestre 2021). Les actions mises en œuvre par le Groupe pour maintenir l'attractivité et la compétitivité de ses offres pourraient se révéler insuffisantes, en raison notamment de l'avance et/ou de la couverture des acteurs spécialisés, parfois renforcés par les événements liés à la crise sanitaire Covid-19.	– Diminution de la part de marché existante. – Diminution de l'attractivité des offres de FDJ. – Difficultés de recrutement de nouveaux clients paris sportifs. – Impact négatif sur la rentabilité.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE Face à la concurrence dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, en particulier concernant les activités de jeux d'argent en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), le groupe FDJ met en œuvre une stratégie reposant notamment sur : – des investissements importants pour anticiper et adapter l'offre FDJ aux attentes des joueurs de paris sportifs en ligne et en points de vente (produits, offres, services) ; – une poursuite des innovations pour optimiser le parcours clients ; – un pilotage fin des risques financiers et des enjeux de performance associés aux offres proposées.	

RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DIGITALE

Criticité nette : ■■■ Modérée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Les tendances de consommation évoluent et placent le digital au cœur de l'écosystème de consommation, avec des usages digitaux ou mixtes (alliant physique et digital) de plus en plus marqués. En 2020, la crise Covid-19 a fortement accéléré cette transformation avec un recours notable des Français aux sites d'e-commerce, en lien avec les mesures sanitaires alors en vigueur. Cette tendance se poursuit en 2021, favorisant une croissance significative sur l'ensemble des canaux numériques des opérateurs de jeux. De plus, dans un contexte de crise sanitaire, l'offre de loterie digitale constitue également un levier de résilience complémentaire à d'autres offres de loterie actuellement proposées exclusivement en points de vente (Amigo). La digitalisation croissante de l'offre de jeux (notamment l'offre de loterie), nécessite une mobilisation importante des ressources internes et pose de nouveaux défis de recrutement et de fidélisation de compétences rares sur le marché de l'emploi (ex : compétences informatiques et digitales). En cas d'échec du plan stratégique en matière de développement de l'offre digitale, (ex : digitalisation trop lente, coordination insuffisante des offres, etc.), FDJ pourrait manquer d'accompagner la transition des comportements d'achat.	– Fragilisation du bassin de joueurs ou diminution de l'attractivité des offres. – Difficultés d'adhésion du réseau des points de vente aux enjeux de digitalisation. – Impact sur les objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe. – Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE	
En complément de l'offre en points de vente, le développement de l'offre digitale est un des 4 axes stratégiques du Groupe dont la mise en œuvre repose notamment sur : – la digitalisation de l'offre de jeux, en particulier de l'offre de loterie ; – l'accélération de la trajectoire d'omnicanalité du Groupe par le développement d'offres et de services digitaux et phygitaux ; – la mise en place des parcours fluidifiés réconciliant le physique et le « en ligne », renforçant par ailleurs le parcours jeu et le CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).	

RISQUES LIÉS À LA CONNAISSANCE CLIENTS

Criticité nette : ■■■ Modérée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Pour atteindre ses objectifs stratégiques de croissance, FDJ a initié une démarche de renouvellement différenciée de son offre de jeux notamment afin de consolider son bassin de joueurs. Toutefois, les goûts, de même que les aspirations des joueurs, notamment des jeunes générations, évoluent très vite. De plus, les jeux d'argent et de hasard sont en concurrence avec d'autres types de dépenses discrétionnaires et en particulier avec d'autres formes de loisir et de divertissement offrant d'autres types de récompense ou de satisfaction. En l'absence de stratégie et d'outils permettant une bonne connaissance de ses clients, FDJ pourrait ne pas être en mesure d'adapter son offre de jeu avec suffisamment d'agilité et de rapidité. Par ailleurs, FDJ s'est fixée pour objectif de mettre en place à terme un système d'identification en points de vente afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et développer une politique de Jeu responsable adaptée en fonction des pratiques de jeu. Toutefois, les joueurs ou joueurs potentiels pourraient ne pas y adhérer naturellement car jugé trop contraignant ou trop intrusif.	– Diminution de l'attractivité des offres de FDJ. – Difficultés de recrutement de nouveaux clients. – Impact sur l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE	
Face à ce risque, FDJ met en place une stratégie de connaissance et d'identification progressive et proportionnée de ses clients, notamment en points de vente, reposant sur : – un renouvellement différencié de l'offre de jeux FDJ ; – la poursuite de la stratégie de fidélisation omnicanale de la base clients en se fondant sur une politique relationnelle centralisée ; – la mise en œuvre progressive d'outils et de services destinés à une meilleure identification et connaissance des joueurs. À titre d'exemple, FDJ déploie depuis fin 2021 un service gratuit disponible en points de vente pour simplifier la demande de virement des gains (Pass virement Gagnants) ; – une politique de jeu responsable selon une approche différenciée et proportionnée en fonction du comportement des clients. Cette stratégie repose également sur la poursuite de la modernisation des outils de gestion de la relation clients omnicanaux.	

RISQUES LIÉS À L'ORGANISATION DU RÉSEAU DES POINTS DE VENTE

Criticité nette : ■■■ Modérée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Pour rester au plus près de ses clients, le Groupe s'appuie sur un réseau de plus de 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français essentiellement dans les bar-tabac-presse. Or ce réseau des bar-tabac-presse a été fragilisé ces dernières années, avec la mise en place de diverses mesures, notamment l'instauration de l'interdiction de fumer dans les lieux publics, la hausse du prix du tabac et la mise en place du « paquet neutre », mais aussi du fait de l'affaiblissement de la presse papier. Le contexte sanitaire a par ailleurs accentué les difficultés de certains points de vente, avec à titre d'exemple en 2021 l'entrée en vigueur de diverses limitations décidées par les Autorités françaises pour endiguer l'épidémie de Covid-19 (ex : fermeture de l'activité en terrasse et de l'activité en intérieur, notamment concernant les bars qui représentaient près de 10 % des points de vente du Groupe, mise en place d'un couvre-feu sur le premier semestre 2021). Les effets à moyen et long-termes de la crise sanitaire sur les points de vente sont suivis par FDJ mais restent incertains à ce stade, certains points de vente bénéficiant par exemple du dispositif de prêt garanti par l'État (PGE), prolongé jusqu'en juin 2022. Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouveaux jeux et services, ou des formes nouvelles de services pourraient également à terme modifier l'écosystème des points de vente. Cette multiplication des services et des sources de revenus pour les détaillants sont susceptibles de présenter à terme une forme de concurrence de l'offre de produits FDJ au sein de l'espace des points de vente.	- Difficultés à accompagner l'évolution de son modèle de distribution physique, ce qui pourrait à terme avoir pour conséquence de réduire le montant des mises. - Confusion des joueurs sur les différents types d'offres due à la multiplication des offres au sein des espaces de ventes. - Limitation des espaces dédiés au développement des offres FDJ en points de vente entraînant une augmentation des coûts publicitaires et, le cas échéant, du coût total de distribution de ses offres en points de vente.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE Pour continuer à accompagner l'évolution de son modèle de distribution physique, FDJ met en œuvre une stratégie d'accompagnement des partenaires historiques dans cette mutation reposant notamment sur : - un soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des bar-tabac-presse (ex : services de factures, carte de paiement, contribution de 15 M€ au Fonds partenarial de soutien au commerce de proximité dans les territoires fragiles) ; - la mise en œuvre d'un processus de diversification du réseau de distribution, en concertation avec les organisations représentatives du réseau traditionnel des bar-tabac-presse, afin de multiplier les points de contact avec ses clients ; - un programme de modernisation et de digitalisation des points de vente ; - une rémunération des détaillants FDJ cohérente avec les enjeux marketing et jeu responsable du Groupe.	

RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION

Criticité nette : ■■■ Modérée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, l'un des axes stratégiques du Groupe consiste à développer trois activités de diversification, complémentaires de ses deux activités cœur de métier : – une offre B2B de services à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs ; – des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public ; – l'exploration de segments dans le secteur du divertissement. Ces trois activités de diversification soulèvent chacune des risques : – des risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement dans ces activités de diversification, matérialisés par des difficultés à faire face à la concurrence d'acteurs de taille plus importante, à remporter de nouveaux appels d'offres internationaux dans des pays distincts de ses marchés actuels et à développer des projets dans les délais prévus ou encore ne pas rencontrer les succès attendus ; – des risques liés au développement dans un contexte international : des difficultés nouvelles pour remporter de nouveaux contrats et pour s'adapter aux contraintes réglementaires locales ; – des contraintes opérationnelles liées aux obligations réglementaires (ex : obtention en 2021 de l'agrément de la filiale FDJ Services en tant qu'Établissement de Paiement, délivré par l'ACPR).	– Sanctions financières ou mise en cause de la responsabilité contractuelle ou délictuelle et, responsable, le cas échéant, d'un risque d'image qui pourrait rendre l'obtention de contrats dans d'autres pays plus difficile. – Impact sur l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE	
Pour assurer la mise en œuvre de sa stratégie de développement dans les activités de diversification, le groupe FDJ s'appuie sur : – une organisation dédiée structurée autour de trois Acceleration Business Units (ABU) et un suivi rapproché par le Comité de direction Groupe ; – des développements de partenariats technologiques ; – l'étude des possibilités de croissance externe et la mise en place d'une équipe dédiée à la supervision des projets d'intégration afin de structurer, d'accompagner et de suivre l'intégration des éventuelles acquisitions du Groupe.	

3.1.2 RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS DU GROUPE

RISQUE LIÉ À LA CYBERCRIMINALITÉ ET À LA CONTINUITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION, NOTAMMENT DES SYSTÈMES DE PRISES DE JEUX EN POINTS DE VENTE

Criticité nette : ■■■ Élevée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Au cœur de l'activité de l'entreprise, le système d'information de FDJ est un élément incontournable permettant notamment de gérer les opérations, la logistique, et de traiter les transactions et les flux financiers. Le système d'information de FDJ, et notamment le système de prises de jeux en points de vente, pourrait faire l'objet de pannes ou d'erreurs humaines (tests insuffisants avant mise en production par exemple), subir une saturation du réseau informatique, subir une défaillance de tiers (telle qu'une panne du réseau de télécommunication) ou encore être affecté par une catastrophe naturelle. Un tel dysfonctionnement ou défaillance de ces systèmes pourrait entraîner une indisponibilité prolongée (supérieure à 2 heures) des systèmes informatiques de prises de jeux. De plus, dans un contexte de digitalisation accrue des activités du Groupe, associé à l'accroissement des menaces externes, le Groupe peut également être la cible de cyber-attaques, internes ou externes, ayant notamment pour objectifs des intrusions, escroqueries, usurpations d'identité numérique, <i>phishing</i>, <i>hacking</i>, détournements financiers, dénis de service, défigurations de sites web, extorsions de fonds, vols de données sensibles ou personnelles. À titre d'information, les acteurs du secteur du jeu font de plus en plus fréquemment l'objet d'attaques de leurs systèmes d'information, en particulier sous la forme d'attaques en déni de service (DDoS). Par ailleurs, les cyber-attaques pourraient également être le fait d'organisations qui pourraient trouver dans la dénonciation des jeux d'argent une manière de communiquer. Enfin, le risque cyber existe aussi vis-à-vis des produits, services et systèmes développés par FDJ et commercialisés auprès de clients B2B qui pourraient également être affectés par ce type de menace.	– Interruption de tout ou partie des activités du Groupe et pertes financières (évaluées à environ 100 000 € de perte de mises par minute d'interruption en pic d'activité). – Atteinte à l'intégrité ou à la confidentialité des données et opérations de jeux – Pertes de parts de marché sur les offres en concurrence. – Litiges et contentieux avec les joueurs ou les détaillants. – Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE	
La sécurité des systèmes d'information est une préoccupation permanente au sein du groupe FDJ qui a mis en œuvre une gouvernance ainsi que des moyens organisationnels et techniques dédiés afin de limiter ce risque. Organisation et gouvernance : – existence d'une entité « Cybersécurité Groupe » dédiée rattachée au directeur général adjoint, en charge de la technologie et de l'international et membre du Comité de direction Groupe ; – collaboration étroite entre le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et ses relais dans les principales entités opérationnelles du Groupe, et en lien avec la déléguée à la protection des données (DPO) de la FDJ et ses équipes concernant les problématiques de protection des données personnelles et de la vie privée ; – gouvernance s'appuyant sur un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) certifié conforme aux normes ISO 27001 et WLA-SCS (World Lottery Association – Security Control Standard) ; – suivi régulier des sujets de Cybersécurité au niveau du Comité de direction Groupe ainsi qu'au Comité d'Audit et des risques ; – plan de continuité informatique. Sensibilisation et formation à la cybersécurité : – Existence d'un programme annuel de sensibilisation et de formation incluant notamment, un module obligatoire à l'ensemble des nouveaux arrivants et un programme d'entraînement à la lutte contre l'hameçonnage (« phishing »). Principaux dispositifs techniques : – existence de nombreux processus et dispositifs techniques permettant d'assurer la prévention, la détection et la réaction aux incidents de sécurité. Ces dispositifs sont déployés à tous les niveaux du système d'information de FDJ, depuis les choix d'architecture du SI FDJ (ex : cloisonnement renforcé limitant ainsi le risque de propagation d'une éventuelle attaque de type virus) jusqu'au niveau de chaque poste de travail de collaborateur (ex : authentification de multi-facteurs, système de sécurisation des communications) ; – mise en place d'un SOC (Security Operation Center) assurant la supervision sécurité, la détection et le traitement des menaces de cybersécurité ; – réalisation de tests d'intrusion et d'audits de sécurité réguliers, internes ou externes (prestataires spécialisés et qualifiés « PASSI ») ; – gestion spécifique de l'intégrité des systèmes d'information jeu ; – datacenter dédié disposant de deux salles autonomes en alimentation des données, alimentation électrique et systèmes de refroidissement. Les enregistrements se font en simultané dans les deux salles informatiques pour assurer une continuité opérationnelle en cas de défaillance de l'une d'entre elles. FDJ dispose également d'un centre d'intégrité permettant ainsi une triple-réplication des processus et données critiques (prises de jeux et paiements par exemple).	

RISQUES LIÉS À L'INTÉGRITÉ ET À LA SÉCURITÉ DES OPÉRATIONS DE JEUX [RSE]

Criticité nette : ■■■ Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Plusieurs risques d'atteinte à l'intégrité de des jeux peuvent se manifester dans le traitement informatique des jeux ou lors des différentes étapes opérationnelles de la chaîne de traitement des jeux, de leur conception jusqu'au paiement des lots. Tout d'abord, FDJ proposant de nombreux jeux de loterie, en points de vente et en ligne, dont la conception peut parfois se révéler complexe, des défaillances techniques et humaines ne peuvent être exclues (par exemple des erreurs dans les tableaux de lots). De même, les risques dans la fabrication des jeux instantanés, notamment lors de l'impression des supports de jeux de grattage, ne sont pas à exclure. FDJ peut également être confrontée à des risques dans le traitement informatique des jeux : – une anomalie dans la réalisation des tirages informatiques qui délivreraient plus ou moins de lots que ce qu'ils devraient ; – une anomalie dans le terminal présent en points de vente qui ne permettrait pas de détecter les tickets gagnants ; – un dysfonctionnement dans l'affichage du gain (incohérence entre le système informatique et l'affichage qui est fait aux joueurs) ; – une indisponibilité prolongée du système de cotation ou un dysfonctionnement dans la fixation de la cote ; – un défaut d'intégrité des jeux, etc. En outre, les tirages des jeux de loterie de FDJ dont le déroulement est diffusé à la télévision ou sur Internet pour une plus grande transparence, donnent lieu à des contrôles spécifiques mais ne peuvent exclure le risque d'erreurs techniques ou humaines lors des tirages ou lors de la promulgation des résultats. Ce risque englobe plus largement les problématiques de risque de fraude, risque inhérent à l'exploitation des jeux d'argent et de hasard (fraudes des joueurs, fraudes des détaillants, fraudes internes) susceptible de se manifester à toutes les étapes de la chaîne des jeux d'argent, notamment lors des tirages ou à l'occasion du paiement des lots.	– Contentieux avec des joueurs voire une sanction de la part du régulateur. – Reversement aux joueurs des gains supérieurs aux mises ou exposition à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs. – En cas d'erreur de fabrication, paiement de sommes qui n'étaient pas prévues sur la base du tableau des lots ou exposition à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs. – Non-conformité des jeux concernés aux réglementations qui leur sont applicables, ayant pour conséquence la suspension temporaire voire le retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés, assortis de sanctions pécuniaires. – Pertes financières. – Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe.
	PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE Au titre de ses obligations légales et réglementaires, FDJ doit prendre les mesures et accomplir les diligences et les contrôles nécessaires à la bonne mise en œuvre de l'objectif d'assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et de veiller à la transparence de leur exploitation. Le Groupe a ainsi mis en place et maintient notamment : – un système de Management de la Sécurité de l'information SMSI assurant la conformité des activités de FDJ à la réglementation et garantissant l'intégrité des jeux ; – des points de contrôles préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers, lors de la phase de conception et validation, de fabrication et de lancement ; – des dispositifs spécifiques pour assurer l'intégrité des opérations de jeux, par exemple sur la gamme tirage (validation et d'enregistrement des prises de jeu, sécurisation des opérations et systèmes de tirages mécaniques et électroniques, etc.) ou sur la gamme des jeux instantanés (intégrité et sécurité des supports de jeux, sécurisation de l'acheminement, sécurisation des systèmes d'information, etc.) ; – le recours à des tiers externes (laboratoires, auditeurs externes, huissiers de justice, etc.) pour réaliser des contrôles relatifs à la qualité des supports de jeux ou pour la régularité du processus, par exemple pour les opérations de tirage.

RISQUE D'INTERRUPTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DES POINTS DE VENTE

Criticité nette : ■■■ Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
FDJ dispose du premier réseau de distribution de proximité de France, avec plus de 30 000 points de vente en 2021. Ce vaste réseau doit être alimenté en supports de jeux répondant aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus. En cas d'interruption prolongée du système de production ou du système logistique, en raison d'une panne, d'un mouvement social national ou local dans le transport routier par exemple ou d'un événement majeur (climatique, sanitaire...) susceptible de retarder ou d'empêcher l'acheminement des produits vers l'entrepôt central, la préparation des commandes au niveau des entrepôts ou le transport des produits vers le réseau de distribution, le Groupe pourrait faire face à une rupture de stocks ou une interruption de la chaîne de livraison. Ce risque englobe également les problématiques des tensions voire de pénuries sur les matières premières (encres, papiers, containers, etc.) pouvant entraîner des difficultés d'approvisionnement, par exemple pour les tickets de grattage.	– Retards ou interruptions de livraison, et ce malgré les dispositifs mis en place pour les éviter ou en limiter les conséquences, entraînant des coûts de remplacement importants. – Impossibilité d'approvisionner les points de vente avec tout ou partie des jeux de loterie source d'un risque d'image et, le cas échéant, des litiges potentiels avec les détaillants. – Impact sur l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE La gestion du risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement s'appuie sur de nombreuses mesures : – recours à plusieurs fournisseurs pour chaque type de support de jeux pour pallier une éventuelle défaillance d'un fournisseur ; – dispositif de bascule de production de jeux entre deux imprimeurs principaux, permettant à l'un d'assurer tout ou partie de la production si l'autre est défaillant ; – extension des capacités logistiques avec la mise en place en 2021 d'une seconde chaîne mécanisée en complément de la chaîne mécanisée principale ; – mise en œuvre un plan de continuité de l'activité de l'entrepôt central, au travers notamment de l'ouverture d'un entrepôt de secours opérationnel disposant d'un stock de secours permettant de couvrir une interruption de deux à trois semaines ; – assurance dommage aux biens/pertes d'exploitation.	

RISQUE DE CONTREPARTIE

Criticité nette : ■■■ Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Certains jeux instantanés et certains jeux de tirage (comme Amigo ou Keno) sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut pas être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises des joueurs. La survenance de la sortie d'une ou plusieurs combinaisons d'occurrence extrêmement faible pourrait donc conduire FDJ à devoir verser un ensemble de gains de contrepartie pouvant aller jusqu'à 100 M€ par tirage pour les jeux de loterie de contrepartie, conformément aux dispositions de l'article D. 322-14 du Code de la sécurité intérieure.	– Impacts significatifs sur le résultat net de l'année si le plafond de l'assurance a été dépassé. – Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe, en cas de réduction des gains individuels des joueurs du fait de l'application du plafond réglementaire de 100 M€ sur le cumul des gains sur un tirage.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE – Souscription d'une assurance pour la couverture des risques de contrepartie pour les seuls jeux de tirage concernés à hauteur d'un montant annuel de 130 M€ plafonné unitairement par tirage à 100 M€. – Suivi mensuel du TRJ de chacun des jeux susvisés afin d'ajuster éventuellement les règles du jeu à un niveau de risque acceptable.	

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

RISQUES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE RÉGLEMENTAIRE SECTORIEL EN VIGUEUR

Criticité nette : ■■■ Élevée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Depuis le 23 juin 2020, date à laquelle elle a été mise en place, l'ANJ est chargée de la régulation de l'ensemble des activités de jeux de loterie et de paris sportifs exploités par FDJ, sous droits exclusifs et en concurrence (voir note 1.6 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 « Présentation du Groupe et de ses activités »). Bien que FDJ ait toujours exercé ses activités dans un cadre strictement encadré, l'ANJ pourrait être amenée à émettre régulièrement des prescriptions opérationnelles (ex : cadre de référence) pour orienter les opérateurs dans leur mise en conformité avec les obligations légales applicables. L'ANJ pourrait aussi être amenée à faire évoluer les modalités opérationnelles de contrôle qu'elle exerce et ainsi faire apparaître de nouvelles contraintes liées aux conditions d'exploitation des jeux. FDJ pourrait se voir opposer un refus à une demande d'autorisation d'exploiter un jeu, ou se voir imposer une modification substantielle des conditions d'exploitation de celui-ci par le régulateur. FDJ pourrait également être contrainte de suspendre ou se voir retirer l'autorisation d'un jeu à tout moment si les conditions dans lesquelles son exploitation a été autorisée ne sont plus réunies ou pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public et de l'ordre social. Par ailleurs, FDJ est également exposée à des sanctions. Le cadre en vigueur prévoit, en cas de manquement à la réglementation existante, que la commission des sanctions de l'ANJ peut prononcer une sanction pécuniaire dont le montant ne pourrait excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément. Ce plafond est porté à 10 % en cas de nouveau manquement.	– Refus, suspension ou retrait d'une autorisation de jeu. – Autorisation de jeu sous condition de mise en œuvre de certaines recommandations dans des délais contraints, pouvant engendrer pour FDJ des difficultés à adapter rapidement ses jeux et systèmes d'information. – Sanction financière. – Suspension provisoire ou retrait d'agrément autorisant l'exploitation de jeux et paris en ligne en concurrence, ou de l'agrément des dirigeants pour les jeux et paris sous droits exclusifs. – Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE FDJ a toujours exercé ses activités dans un cadre strictement encadré et est familière avec les modalités d'application de la réglementation. De plus, FDJ entretient un portefeuille de jeux relativement diversifié limitant ainsi son exposition au durcissement des conditions d'exploitation sur l'ensemble de son offre de jeux. FDJ dispose ainsi d'une organisation et d'une gouvernance permettant de suivre et de traiter les enjeux de régulation et notamment : – la direction de la Régulation et des Affaires publiques gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'europeens, ainsi qu'avec le régulateur sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard ; – cette direction s'assure également de la conformité au cadre réglementaire et de régulation des activités des jeux et paris proposés en concurrence et sous droits exclusifs par l'entreprise, à travers notamment la tenue du Comité de Pilotage dédié qui associe et coordonne toutes les entités internes de l'entreprise concernées ; – au quotidien, elle accompagne les équipes opérationnelles dans l'anticipation et la mise en œuvre des obligations réglementaires et régulateurs.	

RISQUES LIÉS AU JEU RESPONSABLE [RSE]

Criticité nette : ■■■ Modérée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, le groupe FDJ se doit d'assurer le respect des exigences sectorielles concernant la préservation de l'ordre public et de l'ordre social, en particulier en matière de prévention du jeu des mineurs et des comportements de jeu excessif. - Concernant les <i>risques liés au jeu des mineurs</i>, FDJ est tenue de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de paris qu'elle propose. Malgré les efforts conséquents consacrés par le Groupe à l'encadrement de la vente des jeux en ligne et dans son réseau physique, cette interdiction pourrait être insuffisamment respectée. - Concernant les <i>risques liés au jeu excessif</i>, les jeux d'argent et de hasard sont susceptibles de présenter un caractère addictif et pourraient engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. Les comportements d'addiction au jeu d'argent peuvent conduire à des dommages tant matériels que psychologiques pour les personnes concernées et leur entourage. Le cadre réglementaire existant en matière de jeu responsable et les sanctions administratives et pénales prévues en cas de non-conformité ont été récemment renforcés (ex : Ordonnance prise en application de la loi Pacte en 2019, cadre de référence pour la prévention du jeu excessif ou pathologique et la protection des mineurs adopté en 2021). S'il devait être démontré que des manquements à la réglementation sont imputables à FDJ, cette dernière pourrait faire l'objet de sanctions de la part du régulateur. En cas de manquement d'une extrême gravité, FDJ pourrait être sanctionnée par les régulateurs qu'il s'agisse de suspension ou d'interdiction de jeux, de retrait d'agrément ou bien d'une sanction pécuniaire proportionnée à la gravité du manquement. En France, une sanction pécuniaire prononcée par l'ANJ ne pourrait excéder 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant à ses activités faisant l'objet de l'agrément et porté à 10 % en cas de nouveau manquement. De telles situations pourraient également donner lieu à des poursuites de la part des joueurs ou de leurs proches, voire engager la responsabilité des commerçants partenaires (en tant qu'interlocuteurs directs des joueurs) ou de FDJ elle-même. Plus globalement, compte tenu des attentes des parties prenantes concernant le jeu des mineurs et le jeu excessif, tout manquement serait également susceptible d'affecter l'image et la réputation du groupe FDJ.	- Non-conformité au cadre légal et de régulation pouvant entraîner des sanctions du régulateur (ex : retrait d'une autorisation de jeu, sanctions financières, suspension provisoire ou retrait d'agrément, voire remise en cause de l'exploitation des jeux sous droits exclusifs). - Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE La politique de jeu responsable est inscrite au cœur du modèle de FDJ et dans la raison d'être du Groupe. Engagé de longue date en faveur d'un modèle de jeu récréatif et responsable, le Groupe déploie d'importants efforts, en points de vente et en ligne, destinés à lutter contre le jeu des mineurs et à prévenir les comportements de jeu excessifs. Les actions de gestion de ces risques interviennent à toutes les étapes du cycle de vie des jeux selon un principe dit de « JR Inside » et couvrent notamment les points suivants : - au moment de la conception des jeux, des contrôles du niveau d'attractivité de l'ensemble des offres de jeu (matrices d'analyse « Serenigame® ») permettent d'évaluer et de limiter les risques en termes de jeu excessif ; - avant leur mise sur le marché, tous les jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ sont également contrôlés par le régulateur ANJ dans le cadre du régime d'autorisation préalable ; - en points de vente, la formation et l'accompagnement des détaillants et de la force de vente, en formation initiale ou via des mises à niveau ou des compléments réguliers, constituent un point clé du dispositif de jeu responsable. Ce programme est complété d'une part, par un dispositif de d'information préventive (affiches rappelant l'interdiction du jeu des mineurs, brochures jeu responsable proposant des conseils et des tests d'auto-évaluation) et d'autre part, par un dispositif de contrôle de l'application des exigences jeu responsable en points de vente (dont le jeu des mineurs) s'appuyant sur une équipe d'inspecteurs internes ou de tests spécifiques pouvant donner lieu à des sanctions pour les détaillants non conformes ; - en ligne, des moyens techniques permettent d'une part, de restreindre l'accès des mineurs aux jeux en ligne (avec par exemple la vérification systématique de la pièce d'identité lors de l'inscription) et d'autre part, d'accompagner les joueurs dans le suivi de leurs pratiques de jeu (outil Playscan™, modérateurs de jeu, dispositifs d'auto-exclusion, etc.) ; - le Groupe a développé depuis plusieurs années des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité avec notamment la mise à disposition des coordonnées de lignes d'écoute partenaires ou de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique, un réseau de référents jeu responsable au sein des agences commerciales facilitant la remontée d'informations ainsi qu'une démarche proactive basée sur des appels sortants réalisés par les équipes jeu responsable.	

RISQUES LIÉS AU JEU RESPONSABLE [RSE]

Criticité nette : ■■■ Modérée

Plus largement, le Groupe veille à **l'information et à la sensibilisation du grand public au jeu responsable** sur différents canaux et médias. Le groupe FDJ accorde une vigilance particulière au **contenu de ses campagnes publicitaires**, par exemple sur les paris sportifs, et veille à suivre les préconisations émises par l'ANJ. Par exemple, FDJ a renforcé son engagement en la matière et consacrera dès 2022, 10 % du budget global d'achat d'espaces pour des communications sur le jeu responsable. La politique de jeu responsable s'appuie également sur de nombreux partenariats avec des acteurs du monde sanitaire et social, consacrant plus de 1,2 M€ en 2021 à des partenariats en vue de soutenir la recherche en addictologie mais aussi des actions de prévention.

[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », dans la partie 4.3 « Jeu responsable » du présent Document d'Enregistrement Universel]

RISQUE DE BLANCHIMENT D'ARGENT [RSE]

■■■ Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Dans un contexte d'accélération des évolutions réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en France et au niveau européen (Propositions de textes instituant notamment une Autorité de l'Union européenne pour la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme) les obligations de vigilance de FDJ à l'égard des clients et opérations au moment de la prise de jeu et du paiement des lots sont accrues. Bien que FDJ ait entamé ces dernières années un processus d'amélioration de sa connaissance du joueur et mis en place des moyens permettant la réduction de la circulation des espèces dans les points de vente, ses activités, en particulier les paris sportifs qui sont soumis à un aléa moins important que la loterie, sont susceptibles d'intéresser les réseaux de blanchiment d'argent. Aussi, le dispositif de vigilance en matière d'origine des fonds a été renforcé au cours des dernières années. En 2021, FDJ a ainsi adressé 282 déclarations de soupçon à TRACFIN. FDJ pourrait connaître des dysfonctionnements dans la détection ou le traitement des cas de blanchiment d'argent et pourrait ne pas être en mesure de faire face au renouvellement permanent des techniques de fraudes/ blanchiment d'argent et transmission d'informations de plus en plus rapide de la part des fraudeurs.	– Poursuites pour complicité de blanchiment d'argent. – Sanctions importantes, susceptibles de porter atteinte à l'image et la réputation de FDJ. – Retrait d'agrément des détaillants FDJ. – Lourdes sanctions financières, pouvant s'élever jusqu'à 5 M€. – Remise en cause de manière temporaire ou définitive de l'exploitation des droits exclusifs.
	PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE
	Concernant le risque de blanchiment, FDJ est pleinement engagée dans la lutte contre les pratiques illicites en matière de blanchiment et de financement du terrorisme. FDJ cherche constamment à améliorer ses programmes de conformité LCB-FT et vise l'excellence en matière de règles et de procédures et notamment par : – l'existence d'une gouvernance et d'un dispositif dédiés à la lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ; – l'intégration des prérequis sécurité dans les projets de jeux ou les nouveaux processus ; – la surveillance et contrôle des opérations de jeux, de logistique et de paiement, en inspectant le réseau de points de vente ; – la collaboration régulière avec les autorités (réquisitions judiciaires, droit de communication, déclarations de soupçon auprès de TRACFIN). <i>[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », dans la partie 4.4.2 « Lutter contre le blanchiment » du présent Document d'Enregistrement Universel]</i>

RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE SECTORIEL (FISCALITÉ, PUBLICITÉ, OFFRE DE JEUX AUTORISÉS, ETC.)

Criticité nette : ■■■ Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Bien que le cadre législatif et réglementaire applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard ait été récemment réformé (voir note 1.6 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 « Présentation du Groupe et de ses activités »), de nouvelles contraintes additionnelles ne peuvent être exclues. À titre d'exemple, ces évolutions potentielles du cadre réglementaire sectoriel pourraient concerner : – les conditions d'exploitation des jeux ou des paris sous droits exclusifs comme en concurrence ; – un durcissement des restrictions publicitaires en faveur des jeux d'argent et de hasard, comme cela est observé dans d'autres pays européens (Belgique, Espagne, Italie (voir note 1.1.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard » du chapitre 1 « Présentation du Groupe et de ses activités ») ; – une modification de la durée ou du périmètre des droits exclusifs de FDJ sécurisés pour 25 ans par le législateur en 2019 aux termes de la loi Pacte et de l'Ordonnance ; – une autorisation de nouvelles formes de jeux ou de paris en France ; – une modification de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard en France et dans les pays dans lesquels le Groupe exerce une activité.	– Nouvelles contraintes réglementaires ou durcissement des conditions d'exploitation des jeux susceptibles d'impacter les résultats du groupe FDJ. – Limitation de la capacité de FDJ à communiquer sur ses offres et donc à promouvoir leur vente et recruter de nouveaux joueurs. – Déstabilisation économique des filières de jeux existantes par l'autorisation ou l'ouverture à la concurrence de segments jusqu'ici exploités sous droits exclusifs ou interdits. – Impact négatif sur le produit net des jeux (PNJ) et sur l'atteinte des objectifs de croissance ou de rentabilité du Groupe. – Limitation ou remise en cause de la stratégie de croissance.
	PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE Une très large partie de l'activité de FDJ est exercée dans un cadre réglementaire et fiscal récemment clarifié et conforté. La réforme du cadre réglementaire français du secteur des jeux d'argent et de hasard initiée par la loi Pacte a ainsi conforté le périmètre existant des droits exclusifs de FDJ, qui ont été sécurisés pour une durée de 25 ans à compter du 23 mai 2019. La loi Pacte a, en outre, modifié la fiscalité sur les jeux d'argent depuis le 1^{er} janvier 2020. Au quotidien, FDJ dispose d'une organisation et d'une gouvernance permettant d'anticiper, de suivre et de traiter les évolutions du cadre réglementaire sectoriel. La direction de la Régulation et des Affaires publiques gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'europeens, ainsi qu'avec le régulateur sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard. À titre d'exemple, FDJ a pris une part active aux échanges entre l'ANJ et les opérateurs de paris sportifs à la suite de l'UEFA EURO 2020 de football, notamment concernant les pratiques en matière de publicité.

3.1.4 RISQUES JURIDIQUES ET DE NON-CONFORMITÉ

RISQUES LIÉS AUX LITIGES, CONTENTIEUX ET RECOURS

Criticité nette : ■■■ Modérée

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
FDJ peut être impliquée dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité, notamment dans le cadre de la création et de la vente de ses jeux de tirage, de grattage, de paris sportifs, en ligne ou en points de vente, ou encore dans le cadre de ses relations avec les détaillants. Ce risque englobe également le risque de recours contre certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ. Pour rappel, les lois et règlements applicables à FDJ et à ses activités avaient été très sensiblement refondus au cours de l'année 2019 par l'article 137 de la loi Pacte, l'Ordonnance et ses décrets d'application (comprenant notamment Le Décret Droits Exclusifs et le Décret Contrôle Étroit) et des recours ont été intentés contre les différents textes. À titre d'exemple, le Conseil d'État a déjà eu à trancher en 2020 une requête aux fins de saisine du Conseil constitutionnel en question prioritaire de constitutionnalité (QPC) qu'il a rejetée le 19 août 2020 et plusieurs recours sont toujours pendants devant le Conseil d'État. Par ailleurs, une enquête approfondie de la Commission européenne concernant la rémunération versée par FDJ à la France (380 M€) pour la sécurisation des droits exclusifs a été ouverte le 26 juillet 2021.	– Condamnations de FDJ. – Atteinte à la valeur, à l'image ou à la réputation du Groupe. PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE FDJ a mis en place des procédures et des outils permettant la prévention, la gestion et le suivi des litiges. La direction juridique travaille en étroite collaboration avec les conseils du Groupe pour maîtriser au mieux les risques. Par ailleurs, le Groupe veille à disposer de polices d'assurance pour des capacités importantes afin de couvrir les conséquences financières de la mise en jeu de sa responsabilité professionnelle. Les charges pouvant résulter de ces litiges font l'objet de provisions, le cas échéant, en application des règles comptables en vigueur. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actualisée à la date de clôture. Le total des provisions pour litiges sur contrats figure dans la section « Provisions pour risques et charges » du présent Document d'Enregistrement Universel.

RISQUE D'ATTEINTE AUX DONNÉES PERSONNELLES [RSE]

Criticité nette :  Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD » ou « GDPR ») qui est entré en application le 25 mai 2018 impose une transparence, une intégrité et une confidentialité des traitements effectués par FDJ, ainsi que la possibilité pour les personnes concernées (clients, collaborateurs, détaillants, etc.) d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel. En complément de ce règlement, les exigences légales et réglementaires relatives à la protection des données personnelles se renforcent régulièrement. Le développement de la connaissance clients afin de mieux répondre à leurs besoins est un angle important de la stratégie du Groupe et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données, incluant des données personnelles, dans le respect d'un cadre en constante évolution. Bien que FDJ fasse régulièrement évoluer son dispositif de sécurisation des données en s'inspirant des bonnes pratiques du marché, les situations de pertes ou les vols de données personnelles sont de plus en plus fréquentes et médiatisées, notamment en France.	- Non-conformité aux exigences réglementaires, contentieux, voire sanctions. - Atteinte aux données personnelles des personnes concernées pouvant entraîner une dégradation de l'image et de la réputation du Groupe et avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE FDJ est pleinement engagée dans la protection des données des personnes concernées et met en œuvre un ensemble de mesures afin d'assurer sa conformité avec la réglementation applicable, telles que : - une organisation et une gouvernance spécifique, pilotée par la déléguée à la protection des données (DPD)/Data Protection Officer (DPO), en coordination avec les équipes Centre d'expertise Data/IA et Sécurité des Systèmes d'Information ; - une démarche structurée impliquant de nombreux contributeurs du Groupe ; - des programmes de sensibilisation régulière des différents métiers et nouveaux collaborateurs à la protection des données personnelles et aux procédures existantes sur le sujet dans l'entreprise. <i>[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », dans la partie 4.4.3 « Assurer la protection des données personnelles » du présent Document d'Enregistrement Universel]</i>	

RISQUES JURIDIQUES LIÉS À LA COEXISTENCE D'ACTIVITÉS OPÉRÉES SOUS DROITS EXCLUSIFS D'UNE PART ET EN CONCURRENCE D'AUTRE PART

Criticité nette :  Faible

DESCRIPTION DU FACTEUR DE RISQUE	EFFETS POTENTIELS POUR LE GROUPE
Depuis l'ouverture à la concurrence d'une partie des jeux d'argent en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), FDJ exerce la majorité de son activité sous droits exclusifs (paris sportifs dans le réseau physique et loterie), mais a également obtenu une licence d'exploitation de paris sportifs dans le secteur concurrentiel. La coexistence d'activités sous droits exclusifs et en concurrence doit s'exercer dans le respect du droit de la concurrence selon lequel l'exploitation des droits exclusifs en monopole ne doit pas conduire à des comportements abusifs susceptibles de fausser le jeu de la concurrence (abus de position dominante) qui pourraient donner lieu à d'éventuels recours de la part des opérateurs de jeu devant l'Autorité de la concurrence.	- Remise en cause, devant les tribunaux ou devant les autorités compétentes de la coexistence des activités sous droits exclusifs et en concurrence. - Risque d'amende et d'indemnisation des concurrents.
PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE - Mise en place d'une séparation comptable. - Absence de sollicitations commerciales des clients du monopole vers une activité en concurrence. - Absence d'offres croisées. - Sites Internet et applications séparés. - Réalisation de sessions de sensibilisation des collaborateurs.	

Les éléments relatifs aux risques financiers (risque de liquidité, risque de taux, risque de marché, etc.) et aux dispositifs de gestion associés sont détaillés dans la note 8.5 « Politique de gestion des risques financiers » du chapitre 6 « Comptes consolidés au titre de l'exercice 2021 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

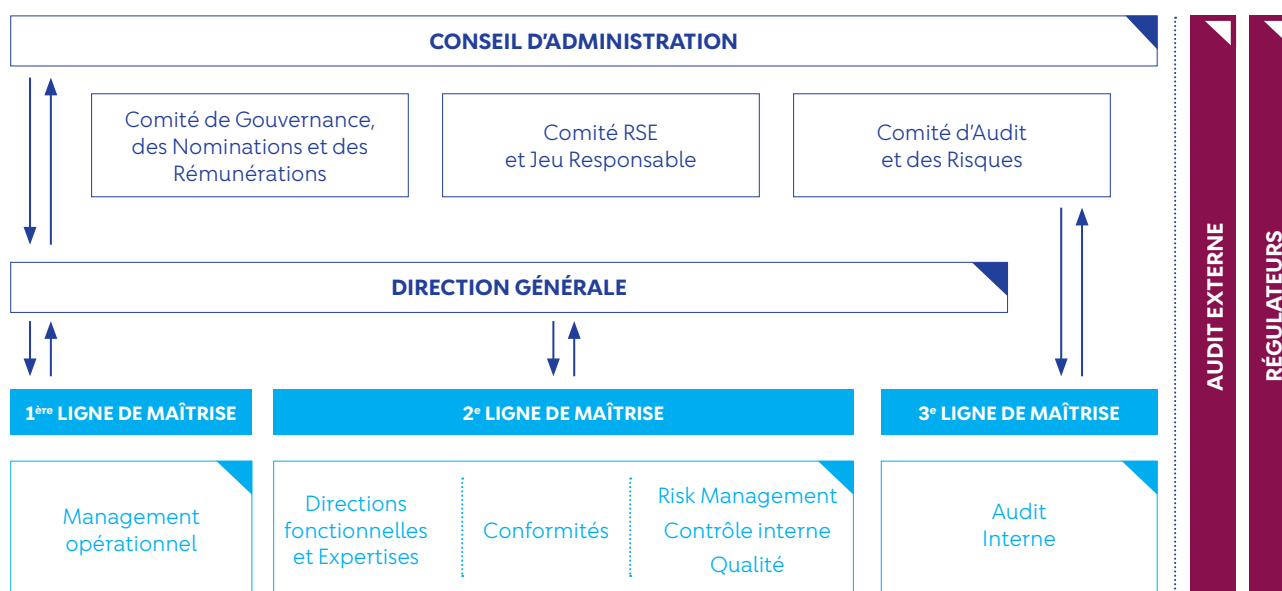
3.2 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

3.2.1 PRÉSENTATION DU CADRE GÉNÉRAL DE MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ ET DES RISQUES

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

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

Le Groupe a adopté une approche Gouvernance Risques Conformité articulée autour de trois lignes de maîtrise, sur la base de la position de place IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances en entreprise) et IFA (Institut français des administrateurs).



LA PREMIÈRE LIGNE DE MAÎTRISE

Constituant la première ligne de maîtrise, les opérationnels ont la responsabilité de définir, maintenir et mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne adapté aux risques de leur activité et permettant d'atteindre le niveau de contrôle interne requis par la direction générale. Ce dispositif se matérialise notamment par une organisation et un ensemble de procédures défini, appliqué et mis à jour sous leur responsabilité.

LA DEUXIÈME LIGNE DE MAÎTRISE

La deuxième ligne de maîtrise regroupe les différentes fonctions de gestion des risques et de conformité à même

d'assister les fonctions opérationnelles dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leur domaine d'expertise. Ces fonctions, « spécialistes des risques », contribuent à la surveillance des contrôles de la première ligne.

LA TROISIÈME LIGNE DE MAÎTRISE

L'Audit interne évalue, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et émet des propositions pour renforcer son efficacité.

3.2.2 PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES

Les pôles, les directions support et les filiales de FDJ mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités. En complément, les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par différentes directions transverses ou Corporate.

Les principaux acteurs concernés par le pilotage du dispositif de contrôle interne sont indiqués ci-après.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Le Comité d'Audit et des risques assure, pour le conseil d'administration, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et lui en rend compte. Ses missions sont définies dans le Règlement Intérieur du conseil d'administration et précisées au paragraphe « 2.1.2.3.1 Le Comité d'Audit et des risques » du chapitre 2 « Gouvernance et rémunérations » du présent Document d'Enregistrement Universel.

LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LE COMITÉ DES RISQUES

La direction générale définit les orientations en termes de gestion des risques, en cohérence avec la stratégie du Groupe. Elle pilote le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité des Risques est l'instance de validation et de suivi de l'efficacité des plans d'actions portant sur les principaux risques identifiés dans la cartographie annuelle des risques Groupe. Il s'assure de l'effectivité des dispositifs de gestion des risques et les soutient.

Le Comité des Risques est composé des membres du Comité de direction Groupe (CDG) ce qui permet d'établir un lien direct entre la stratégie et le dispositif de gestion des risques. Le Comité des Risques se réunit au moins deux fois par an afin de réviser et d'ajuster la cartographie des Risques Groupe et les plans d'actions adoptés pour diminuer ces risques.

LA DIRECTION AUDIT, RISQUES, CONTRÔLES, QUALITÉ ET ÉTHIQUE

La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique (DARCQE) est en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques spécifiques ou transverses.

- Le système de management intégré (SMI), porté par la fonction Qualité SMI Amélioration, fournit un accompagnement sur mesure aux entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe, en tenant compte des opportunités, pour favoriser l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications et démarches normatives du Groupe sur les périmètres adaptés comme la norme ISO 9001 pour la qualité, 27001 pour la sécurité de l'information, 20400 pour les achats responsables, 45001 pour la santé et la sécurité, SA8000 pour les droits fondamentaux des travailleurs, ISO 14001 pour l'environnement ou des standards du secteur comme la certification Jeu Responsable de European Lotteries ou encore le label Alliance sur la Diversité et Égalité Professionnelle.

La fonction Qualité au sein du SMI veille également au déploiement de la qualité du Groupe. Cette dernière est portée par l'engagement de la direction qui est visible et se traduit par la politique Qualité.

- Les fonctions *Risk Management* et Contrôle interne, assurées par l'entité Risques & Contrôles, permettent d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ en combinant :
 - l'approche *top-down*, stratégique et prospective, portée par le *Risk Management*, notamment au travers de la cartographie annuelle des risques ;
 - l'approche *bottom-up*, opérationnelle et ancrée dans les activités à date du Groupe, supportée par les travaux récurrents des équipes Contrôle interne au sein de la FDJ et des filiales. L'entité Risques & Contrôles élabore, diffuse et anime notamment des campagnes d'auto-évaluations, axées sur les principaux risques et enjeux identifiés, progressivement déployées sur chacun des métiers. L'auto-évaluation des dispositifs de maîtrise des risques permet aux entités du Groupe de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de le renforcer avec des plans d'actions opérationnels. Cet exercice régulier d'auto-évaluation constitue un des instruments clés du dispositif de contrôle interne et de gestion de risques et fait l'objet d'un suivi centralisé par les équipes DARCQE/Risques & Contrôles.
- La Conformité anti-corruption, construit et anime le dispositif de lutte contre la corruption et les atteintes à la probité conformément à la loi Sapin II et aux lois étrangères extraterritoriales en matière d'anticorruption.
- La fonction Contrôle Fraude et Corruption, pilote le dispositif de prévention de la fraude interne et met en œuvre les contrôles pour prévenir et détecter la fraude interne et la corruption.
- L'Audit interne, activité permanente, indépendante et objective (elle respecte les normes professionnelles et est directement rattachée à la direction générale), qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composantes du dispositif de contrôle interne, dont la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que le respect des lois, règlements et contrats.

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

LES DIRECTIONS TRANSVERSES OU CORPORATE

Les directions transverses ou Corporate, indépendantes des opérations, définissent les politiques applicables au Groupe liées à leurs domaines d'expertise respectifs (ex : sûreté, protection des données, ressources humaines, achats, environnement, etc.). Elles assurent également le suivi et les contrôles des obligations associées à ces politiques.

Au sein du groupe FDJ, la deuxième ligne de maîtrise comprend notamment :

- la direction de la Sécurité (DSEC) ;
- la direction de la Régulation et des Affaires publiques (DIRAP) ;
- la direction Communication et RSE (DCRSE) ;
- le Pôle Finances, Performance et Stratégie ;
- la direction juridique (DJUR).

Direction de la Sécurité

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

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

- le département Sécurité des Jeux, lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en intégrant les prérequis sécurité dans les projets de jeux ou les nouveaux processus, en surveillant et en contrôlant les opérations de jeux, les opérations logistiques et de paiement, en inspectant le réseau de points de vente et en collaborant avec les autorités (réquisitions judiciaires, droit de communication, déclarations de soupçon auprès de TRACFIN) ;
- le service Intégrité des jeux garantit l'intégrité des jeux et des processus en définissant, en formalisant et en faisant respecter les référentiels de sécurité applicables, en évaluant et en autorisant les processus les plus sensibles, en certifiant les jeux, en assurant la conformité anti-blanchiment, en formant les acteurs (collaborateurs FDJ et clients professionnels) et en favorisant les certifications ;
- le département Contrôle interne et Conformité LCB-FT, identifie, évalue et contrôle l'ensemble des risques de manquement aux obligations législatives, réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment et financement du terrorisme (LCB-FT), et supervise l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation et de sensibilisation internes et externes ;
- le service Sûreté, protège les patrimoines humains, matériels et immatériels en garantissant la sûreté des biens, de l'information et des personnes ;
- le service Intelligence économique, configure les veilles au service de l'entreprise, effectue des analyses de conformité relatives aux partenaires et fournisseurs et rédige des notes ou dossiers (due diligence) à l'attention des demandeurs internes ;
- le service Gestion de Crise a pour mission de permettre au Groupe de faire face aux incidents menaçant la pérennité de ses activités à travers le dispositif de gestion

de crises qui peut être mobilisé pour faire face à un incident critique : une cellule de crise opérationnelle sollicitant tous les métiers opérationnels internes nécessaires à la résolution rapide et exhaustive de l'incident et/ou une cellule de crise décisionnelle sollicitant les directeurs du Comité de direction Groupe (CDG) nécessaires afin de définir un positionnement d'entreprise ainsi que le plan d'actions approprié, en réponse à l'incident survenu.

Direction de la Régulation et des Affaires publiques

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

Elle est garante de la conformité financière et de l'évaluation des risques de contrepartie liés à l'exploitation des jeux et s'assure de la conformité au cadre réglementaire et de régulation des activités des jeux et paris proposés en concurrence et sous droits exclusifs par l'entreprise, à travers notamment la tenue du Comité de Pilotage dédié qui associe et coordonne toutes les entités internes de l'entreprise concernées.

Pôle Finances, Performance et Stratégie

Le pôle Finances, Performance et Stratégie garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions : financière, fiscale, stratégique, organisationnelle et opérationnelle.

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

Direction juridique

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

ENTITÉS DÉDIÉES AU SEIN DES FILIALES

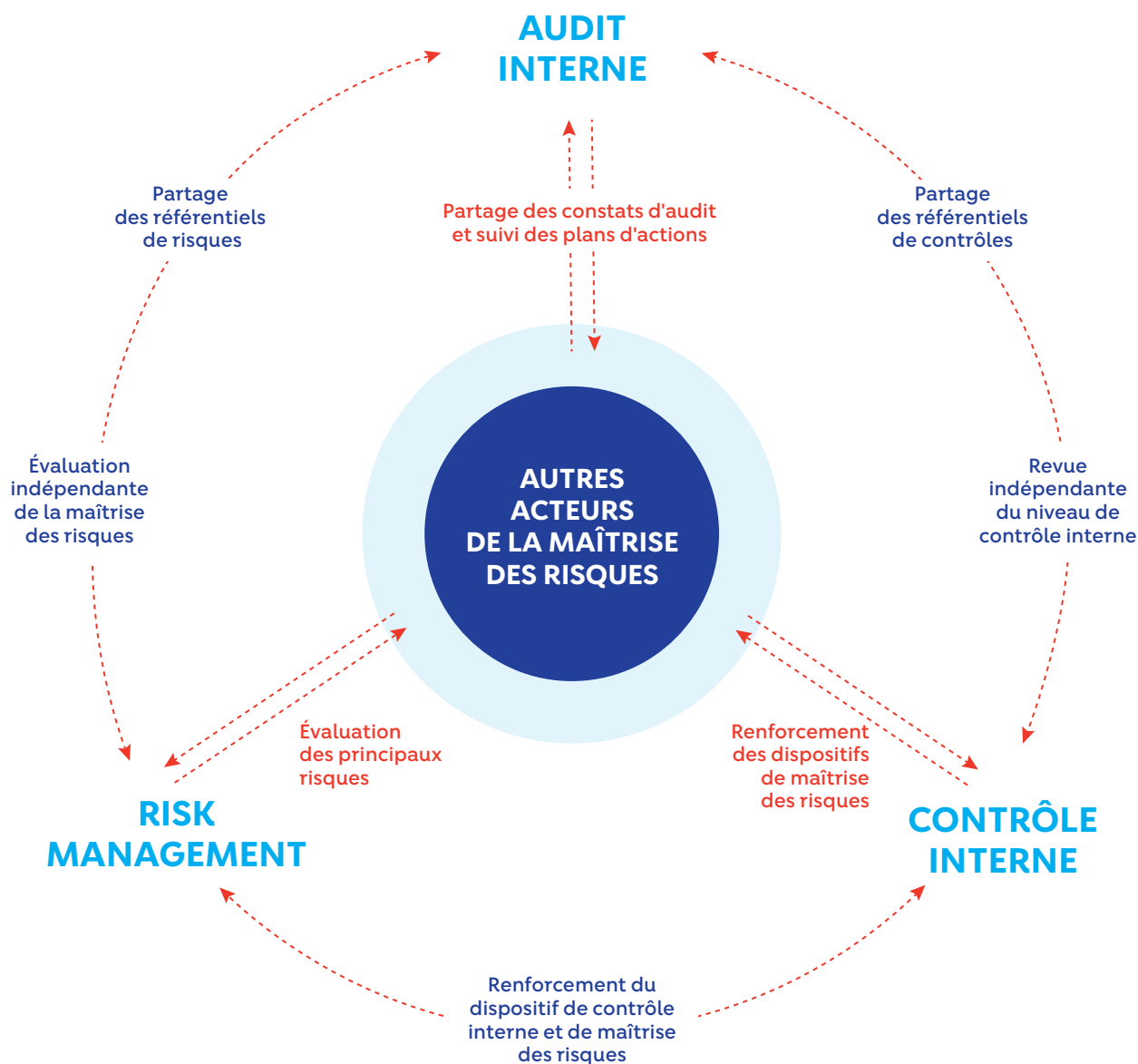
Au sein des différentes filiales, les équipes adaptent et renforcent les dispositifs Groupe pour mieux répondre aux spécificités des activités et aux exigences de la réglementation applicable (ex : réglementation locale, activités soumises à agrément, etc.), y compris pour les filiales menant des activités de diversification.

L'activité « Paiement et Services » du Groupe en France dispose d'un dispositif spécifique de contrôle interne, conforme à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, ainsi qu'à l'arrêté du 6 janvier 2021 relatif au dispositif et au contrôle interne en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de gel des avoirs et d'interdiction de mise à disposition ou d'utilisation des fonds ou ressources économiques. Cette activité est soumise au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

3.2.3 DESCRIPTION DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES

3.2.3.1 INTÉGRATION DES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES

Depuis 2015, le Groupe a réuni au sein d'une même direction, le *Risk Management*, le Contrôle interne et l'Audit interne afin de renforcer la maîtrise des risques pour le Groupe en s'appuyant sur l'expertise de chacune des trois fonctions.



3.2.3.2 MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le cadre de gestion des risques de FDJ propose une approche permettant de comprendre, d'identifier et de traiter les risques au niveau du Groupe, en lien avec la stratégie du Groupe et sa déclinaison opérationnelle.

Ce cadre permet une couverture transverse des enjeux, de la gouvernance jusqu'aux dispositifs de maîtrise de risques au niveau des opérations. Il comporte également un ensemble d'outils, de méthodes et de référentiels pour la gestion des risques.

La direction Audit Risques Contrôles Qualité et Éthique a notamment défini un univers des risques liés aux différents métiers et activités du Groupe. Cet univers de risques est mis à jour régulièrement et prend en compte :

- les évolutions en termes d'environnement organisationnel, économique et concurrentiel, juridique, social, politique et culturel auxquelles est confronté le Groupe ;
- les ajustements des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- les risques émergents, dont l'identification résulte d'une analyse prospective de l'activité ou du recueil de « signaux faibles ».

Risques émergents

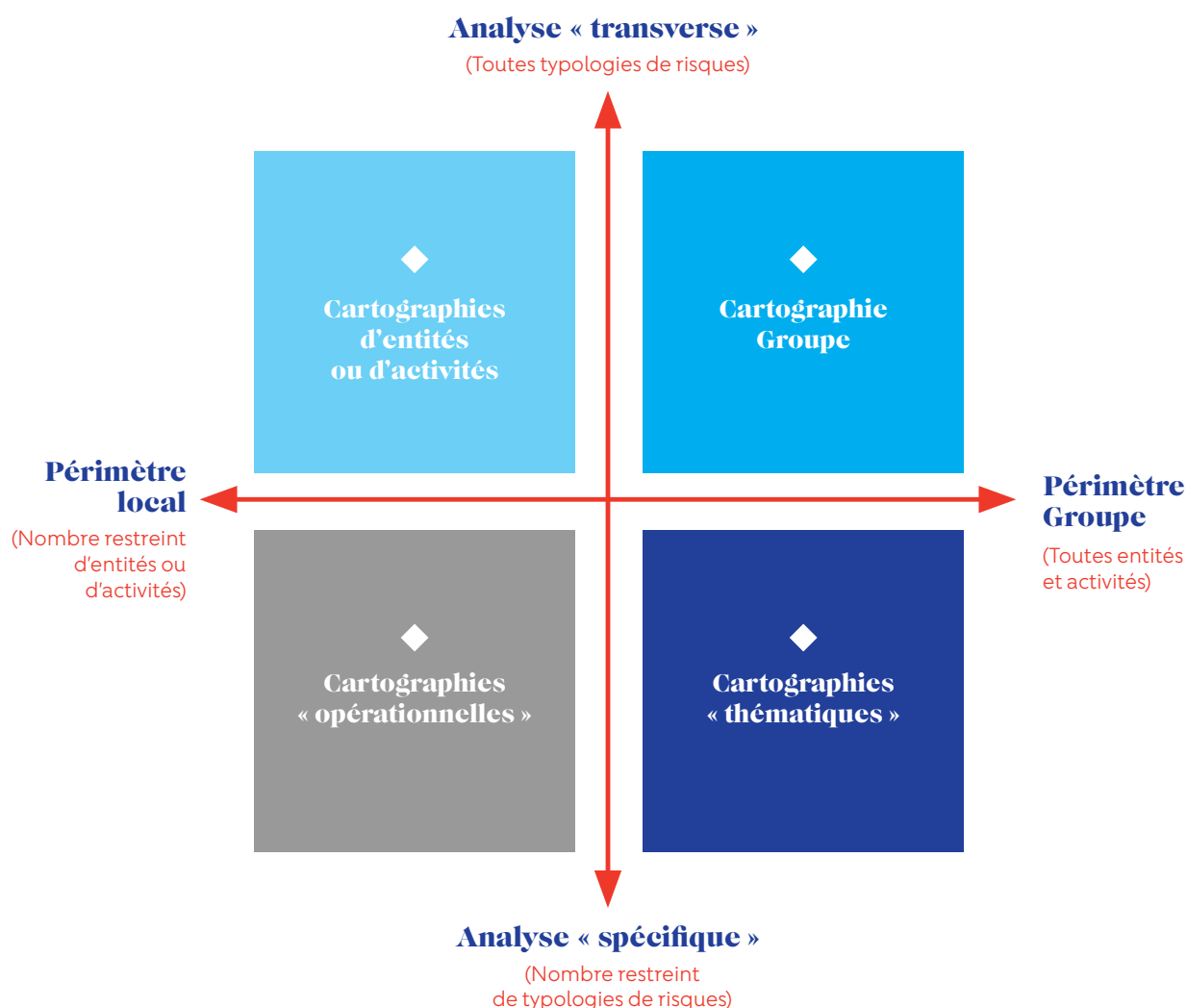
Le groupe FDJ intègre une démarche visant à identifier, évaluer et traiter les risques émergents.

En constante évolution et caractérisés par un haut degré d'incertitude, ces risques peuvent être détectés dans le cadre d'une analyse prospective de l'activité ou du recueil de « signaux faibles » et sont ensuite analysés et traités au sein du dispositif global de gestion des risques. Cette approche permet ainsi de contribuer notamment, à la fiabilisation de la prise de décision stratégique et au renforcement des capacités d'anticipation et de résilience de l'organisation.

3.2.3.3 CARTOGRAPHIES DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE FDJ

Au sein du groupe FDJ, différents types de cartographies des risques coexistent et répondent à des besoins spécifiques (pilotage, exigences réglementaires ou de certification, etc.) sur des périmètres déterminés en termes de :

- nombre d'entités/activités prises en compte dans l'analyse, du plus « local » au plus large à un niveau Groupe ;
- typologies de risques analysés (risques stratégiques, risques opérationnels, risques externes, risques de non-conformité), du plus spécifique au plus transverse ;
- thématiques d'analyses (ex : risques RSE, risques liés au changement climatique, risques de corruption et de trafic d'influence, etc.).



La cartographie des risques Groupe (identification, évaluation et hiérarchisation des risques principaux du Groupe, en lien avec des enjeux stratégiques) prend en compte dans son analyse l'ensemble des typologies de risques à analyser et l'intégralité du périmètre organisationnel et d'activités. Elle est mise à jour annuellement et s'appuie notamment sur :

- l'analyse consolidée des différentes cartographies de risques opérationnels ou thématiques existantes ;
- une série d'entretiens individuels avec les différentes fonctions du Groupe ;
- les travaux des différents acteurs de la maîtrise des risques et notamment sur les conclusions des travaux d'Audit interne.

Sur cette base, l'ensemble des membres du Comité de direction Groupe participent individuellement, puis en réunion plénière, en Comité des Risques, à l'évaluation des risques les plus significatifs pour le groupe FDJ au regard de son activité.

Chaque risque de la cartographie est ensuite affecté à un unique « porteur de risques », membre du Comité de direction Groupe, ayant pour mission de déterminer et de suivre les plans d'actions associés à ce risque au cours de l'année.

La cartographie des risques Groupe et l'avancement des plans d'actions associés sont présentés chaque année au Comité d'Audit et des risques.

3.2.3.4 DISPOSITIF D'AUTO-ÉVALUATION DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du groupe FDJ vise à fournir une assurance raisonnable de la maîtrise des activités du Groupe et en particulier à s'assurer que :

- la réalisation des objectifs globaux du Groupe s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur (qu'elles soient internationales ou applicables localement), les principes éthiques et les standards du Groupe ;
- les informations financières et extra-financières du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité ;
- les processus internes, comme ceux qui relèvent de la protection des actifs contre la fraude ou l'interruption d'activité, et tous les processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers fonctionnent de manière appropriée ;
- les instructions et les directives définies par les organes de direction du Groupe sont mises en œuvre, en ligne avec les objectifs globaux du Groupe et les risques associés.

Le contrôle interne vise à prévenir et à réduire les risques résultant de la gestion de l'activité du Groupe par la direction, ainsi que les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable, financier et liés à la responsabilité sociétale. Cependant, comme tout système de contrôle, il ne peut cependant pas fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Le groupe FDJ a mis en place un dispositif d'auto-évaluation annuelle de la mise en œuvre des contrôles axé sur les principaux risques et enjeux identifiés, progressivement déployé sur les différents métiers et entités du Groupe. L'auto-évaluation du contrôle interne est l'un des outils permettant de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de son organisation.

L'entité Risques & Contrôles assure en continu un suivi du programme de contrôle interne au travers des principaux indicateurs de mesure, tels que les taux de réponse des autoévaluations et le nombre de déficiences identifiées. Des informations sont fournies chaque semestre au Comité d'Audit et des risques concernant en particulier :

- l'avancement des campagnes d'auto-évaluations ;
- les résultats des campagnes d'auto-évaluations par entité et/ou par activité ;
- les principales déficiences identifiées et les plans d'actions du management permettant la couverture des risques associés.

3.2.3.5 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le contrôle interne relatif à la publication des informations comptables et financières repose sur l'organisation du pôle Finances Performance et Stratégie, sur l'ensemble de ses procédures et sur les contrôles financiers (processus budgétaire, reporting mensuel comptable et de gestion et élaboration des prévisions, reporting de revue de performance financière et opérationnelle, etc.).

Sous l'autorité du directeur général adjoint Finances, Performance et Stratégie, les équipes en charge sont responsables :

- de l'établissement des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de la Société ;
- de la préparation du budget et du suivi de son exécution à travers le reporting mensuel, de gestion et de performance ;
- de la mise en place des principes, procédures et référentiels comptables et de gestion du Groupe et de leur mise à jour lors de changements de normes.

Par ailleurs, l'entité Contrôle interne financier et l'entité Transformation et accompagnement FPS assistent les différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe.

L'entité Contrôle interne financier en coordination avec la direction Audit Risques Contrôles Qualité et Éthique a pour objectif de mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne financier et comptable. Elle intervient dans la pertinence des contrôles opérationnels de premier niveau permettant ainsi de réduire les risques tout en s'assurant de la performance opérationnelle des processus financiers. Elle prend part notamment aux contrôles de second niveau sur les contrôles clés.

3.2.3.6 AUDIT INTERNE

Le champ d'intervention de l'Audit interne couvre de manière exhaustive le groupe FDJ, à savoir l'entreprise FDJ et ses filiales. L'Audit interne intervient auprès des différentes entités afin de vérifier et évaluer la connaissance et la bonne application des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne en place.

Les missions de l'Audit interne peuvent être de différentes natures (évaluation du contrôle interne des processus opérationnels, support et de pilotage, audit de filiales, audit de conformité aux lois et règlements, audits d'incidents majeurs ou de dysfonctionnement, etc.).

Les missions sont définies en fonction d'un plan pluriannuel d'audit prévisionnel validé par la direction générale et soumis au Comité d'Audit et des risques. Ce plan d'audit est réalisé en tenant notamment compte des risques issus des cartographies des risques, des éventuels incidents et des demandes de la direction générale.

L'avancement du plan d'audit et la synthèse des plans d'actions issus des travaux d'audit font l'objet d'un suivi régulier auprès de la direction générale du Groupe et d'une présentation semestrielle auprès du Comité d'Audit et des risques.

3.3 Assurances du Groupe

Les contrats d'assurance sont généralement souscrits par FDJ, pour son propre compte et pour le compte de ses filiales. Les assureurs sont sélectionnés au regard de leur notation financière, de leur capacité à accompagner FDJ et ses filiales en France et à l'étranger, de leur capacité à proposer des couvertures suffisantes tant en matière de capitaux que de garanties, et également de la qualité des règlements des sinistres offerts par les assureurs.

Les garanties sont en principe renouvelées chaque année à effet au 1^{er} janvier, sauf pour certains contrats qui couvrent une période de plusieurs années. Le montant total des primes d'assurances au titre de 2021 s'est élevé à environ 4,2 M€.

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

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

FDJ adapte sa couverture assurantielle en fonction de l'évolution des risques liés aux activités habituelles et nouvelles au sein du Groupe.

3.3.1 ASSURANCE RISQUE DE CONTREPARTIE SUR LES JEUX DE LOTERIE

Au titre du Cahier des Charges, il est prévu que FDJ a une obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs qu'elle exploite. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2021, le risque de contrepartie est assuré au titre

des jeux de loterie par une police d'assurance annuelle pour la couverture sous certaines conditions des risques cumulés de contrepartie. La police comporte, à compter du 1^{er} janvier 2021, un plafond annuel de 130 M€, avec une franchise de 6 M€.

3.3.2 ASSURANCE DOMMAGES AUX BIENS/PERTES D'EXPLOITATION

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

Il couvre tout dommage matériel, ainsi que les frais supplémentaires et pertes d'exploitation qui s'ensuivent survenus dans les locaux (bâtiments, installations, mobilier, matériel...) dont FDJ est propriétaire ou locataire. Il couvre également les matériels installés par FDJ chez les détaillants. Les exclusions sont conformes aux standards de marché et incluent les amendes et autres sanctions pénales, pertes de marchés, pertes d'exploitation à la suite de grèves. Cette assurance couvre les dommages aux matériels confiés par FDJ à ses détaillants, ainsi que des pertes d'exploitation qui s'ensuivent.

Les garanties principales, telles que les incendies, les explosions et les tremblements de terre s'exercent à concurrence du montant du préjudice, dans la limite contractuelle d'une indemnité globale (combinée dommages directs et pertes d'exploitation) qui s'élève annuellement à 220 M€ par sinistre, à l'exception du matériel se trouvant dans les points de validation, notamment chez les détaillants pour lequel la limite est spécifique. Les biens, bâtiments et matériels sont assurés en « valeur à neuf » dans la limite de la valeur de 33 % vétusté déduite. La limite contractuelle d'indemnité a été fixée en fonction du SMP (sinistre maximum possible) constitué par le site de Vitrolles. Les primes sont calculées à partir de la valorisation des biens (contenants et contenus) et de la marge brute du dernier exercice clos de FDJ.

3.3.3 ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE GÉNÉRALE

La couverture « Responsabilité Civile Exploitation et Après Livraison/Responsabilité Civile Professionnelle » couvre les conséquences pécuniaires de la Responsabilité Civile encourue par FDJ à l'égard des tiers dans le cadre de l'exploitation de son entreprise ainsi que du fait de la vente de produits et/ou services. Cette police d'assurance couvre également le risque de responsabilité civile professionnelle pour EuroMillions, la loterie coordonnée exploitée par plusieurs opérateurs de loterie européens. Ce contrat a été

renouvelé à effet du 1^{er} janvier 2021 pour une période d'un an. Ce contrat est fondé sur le principe de la garantie dite « tous risques sauf », selon lequel seuls sont exclus les dommages, responsabilités ou risques faisant l'objet d'une exclusion prévue au contrat. Le montant maximal d'indemnisation des principaux risques, tous dommages continus, au titre de cette police d'assurance s'élève à la somme de 25 M€ par sinistre et par année. Un certain nombre de sous-limitations s'appliquent.

3.3.4 ASSURANCE FRAUDE

Le Groupe bénéficie d'une garantie d'assurance fraude, renouvelée chaque année, qui a pour objet de protéger FDJ contre toute atteinte à ses biens et valeurs, notamment dans le cadre de vol, détournement, usage ou tentative d'usage

de faux, falsification de documents, abus de confiance et escroquerie. Cette assurance couvre les actes internes et externes.

4

Responsabilité sociale de l'entreprise

4.1	Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	162			
4.1.1	Gouvernance RSE	162	4.5.3	Renforcer la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	193
4.1.2	Une raison d'être statutaire	163	4.5.4	Développer la qualité de vie au travail	196
4.1.3	Parties prenantes	164	4.5.5	Assurer l'engagement des collaborateurs	197
4.1.4	Formation RSE des collaborateurs du Groupe	165	4.6	Solidarité	198
4.1.5	Objectifs dE développement durable (ODD)	166	4.6.1	S'engager pour la Société	198
4.2	Performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe	168	4.6.2	Dialoguer avec les parties prenantes	201
4.2.1	Modèle d'affaires du Groupe	168	4.7	Territoires	202
4.2.2	Objectifs RSE à horizon 2025	168	4.7.1	Soutien au réseau durant la crise sanitaire	202
4.2.3	Notations extra-financières	169	4.7.2	Diversification des services en point de vente	203
4.2.4	Évaluations et certifications	170	4.7.3	Contribution économique et sociale	203
4.2.5	Analyse des risques RSE	170	4.8	Environnement	205
4.3	Jeu responsable	171	4.8.1	Lutter contre le changement climatique	205
4.3.1	Faire obstacle au jeu des mineurs	171	4.8.2	Agir pour préserver la biodiversité	210
4.3.2	Prévenir le jeu excessif	173	4.9	Première application de la Taxonomie verte : approche méthodologique et indicateurs de performance	211
4.3.3	Développer de nouveaux jeux responsables	176	4.10	Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	213
4.4	Intégrité	178	4.11	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe	217
4.4.1	Lutter contre la fraude sur les jeux	178			
4.4.2	Lutter contre le blanchiment	179			
4.4.3	Assurer la protection des données personnelles	180			
4.4.4	Lutter contre la manipulation externe des compétitions sportives	182			
4.4.5	Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption	183			
4.4.6	Favoriser les achats responsables	186			
4.5	Ressources humaines	188			
4.5.1	Garantir une bonne gestion des compétences	190			
4.5.2	Promouvoir un dialogue social constructif	191			

4.1 Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Héritière de la Loterie nationale qui a vu le jour en 1933 pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale, FDJ a inscrit depuis son origine la responsabilité sociétale et la solidarité au cœur de son activité et de son développement.

Au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a pour missions, en vertu de la loi et en contrepartie notamment des droits exclusifs qui ont été sécurisés par la loi Pacte, de canaliser dans un circuit contrôlé la demande de jeu du grand public, et de prévenir les risques et les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans ce cadre à la fois historique et réglementaire, le modèle de jeu développé par FDJ est extensif, récréatif et responsable :

- extensif car il s'adresse à un large bassin de joueurs ;
- récréatif car il s'appuie sur une offre de jeux diversifiée au service d'une pratique modérée ;

- responsable, grâce à une politique volontariste de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

Cette politique de « jeu responsable » (JR) constitue le socle de sa responsabilité sociétale de l'entreprise. FDJ entend être un acteur de référence en la matière au service d'une performance durable et d'une contribution positive pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le modèle économique de FDJ bénéficie également à la société française : en 2021, près de 90 % des mises collectées ont été redistribués aux joueurs (13,0 milliards d'euros) ou reversés aux finances publiques (3,8 milliards d'euros) au titre de la fiscalité spécifique sur les jeux d'argent. Par ailleurs, le Groupe rémunère ses commerçants partenaires entre 4 % et 6 % des mises, selon les jeux pour une moyenne de 5,4 % des mises en 2021 soit 901 millions d'euros.

4.1.1 GOUVERNANCE RSE ⁽¹⁾

Élaborée en application de la norme Iso 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations, la politique RSE du groupe FDJ est pleinement intégrée à sa gouvernance et à sa stratégie. Elle constitue un des piliers de son système de management intégré (SMI) (voir chapitre 3 « Facteurs de risques ») pour acculturer les collaborateurs aux enjeux RSE et faciliter le déploiement effectif des actions RSE au sein de toutes les entités du Groupe.

La RSE s'inscrit au cœur des orientations stratégiques du Groupe à horizon 2025 via, en particulier, la priorité donnée au renforcement de ses actions en matière de jeu responsable (JR) en vue de consolider sa position de référence dans le secteur des jeux d'argent et de hasard en France et en Europe. L'inclusion de critères RSE, liés notamment aux actions JR, parmi les éléments déterminant les rémunérations variables, à court et long termes, des mandataires sociaux de l'entreprise, l'illustre également.

La direction RSE est chargée de piloter la définition et la mise en œuvre des actions RSE dans l'ensemble du groupe FDJ afin de garantir leur cohérence, d'en évaluer les résultats et d'en animer le dialogue avec les parties prenantes.

Sur le plan opérationnel, FDJ définit chaque année des actions RSE prioritaires qui sont validées et suivies par le Comité de direction Groupe au sein duquel siègent notamment la directrice de la Communication & RSE et le directeur RSE, puis soumises au Comité RSE et JR ⁽²⁾. Ce dernier a pour mission d'examiner la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble, en particulier les actions en matière de JR, leur articulation avec la stratégie de l'entreprise, et de rendre compte de ses travaux au conseil d'administration.

Au 31 décembre 2021, il est composé de quatre membres :

- Madame Fabienne Dulac, Présidente du Comité RSE et JR, directrice générale adjointe d'Orange et CEO d'Orange France, administratrice indépendante ;
- Monsieur Philippe Pirani, administrateur représentant les salariés ;
- l'UBFT, représentée par Monsieur Olivier Roussel, administrateur nommé par l'assemblée générale ;
- Monsieur Didier Trutt, Président directeur général d'IN Groupe (ex-Imprimerie nationale SA), administrateur nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État.

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

L'Audit interne (voir chapitre 3 « Facteurs de risques ») met en œuvre un plan d'audit pluriannuel, prenant en considération les thématiques de la politique RSE. En 2022, seront en particulier revus le processus de prise en charge et d'accompagnement des grands gagnants et le dispositif de conformité anti-blanchiment.

(1) Voir chapitre 2 « Gouvernance et rémunération ».

(2) Comité spécialisé du conseil d'administration.

4.1.2 UNE RAISON D'ÊTRE STATUTAIRE

À la suite de la publication de la loi Pacte, et en parallèle de sa privatisation et de son introduction en Bourse, FDJ a défini sa raison d'être et l'a inscrite en préambule de ses statuts, lors de l'assemblée générale mixte de ses actionnaires en juin 2020 (voir page « Notre raison d'être »).

L'adoption d'une raison d'être a été un choix naturel au regard de l'histoire, du modèle d'entreprise et des engagements de FDJ. Elle s'est appuyée sur un large processus de co-construction avec ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs (plus de deux cents d'entre eux se sont mobilisés dans le cadre d'ateliers), mais aussi les membres du Laboratoire Sociétal ⁽¹⁾, ainsi que des experts externes.

4.1.2.1 LES SIX ENGAGEMENTS DE LA RAISON D'ÊTRE DE FDJ

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

Les engagements de la raison d'être ont été établis en cohérence avec les thématiques RSE mais ne s'y restreignent pas. Les actions associées aux engagements sont à retrouver dans chacune des thématiques RSE (jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement) présentées dans ce document.

4.1.2.2 UN COMITÉ DES PARTIES PRENANTES POUR SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE DES ENGAGEMENTS DE LA RAISON D'ÊTRE

La constitution d'un Comité des Parties prenantes répond à un double objectif : assurer le suivi de la mise en œuvre des engagements issus de la raison d'être et permettre un dialogue à haut niveau entre la direction générale du Groupe et les principales parties prenantes, sur des enjeux clés pour FDJ.

La composition du Comité des Parties prenantes reflète la diversité et l'expertise nécessaire à la bonne mise en œuvre des engagements issus de la raison d'être. Les membres du comité représentent la diversité des principales parties prenantes avec lesquelles FDJ est en interaction et/ou possèdent une expertise dans des domaines clés pour le Groupe.

Les treize membres du Comité des Parties prenantes sont :

- Rose-Marie Van Lerberghe, ancienne directrice générale de l'AP-HP et Présidente de Korian ;
- Élisabeth Belmas, historienne et spécialiste du jeu, secrétaire générale du groupement d'intérêt scientifique Jeu et sociétés ;
- Joëlle Bottalico, vice-Présidente du Haut conseil de la vie associative ;
- Christian Bucher, psychiatre, expert en addictologie ;
- Jean-Baptiste Carpentier, directeur de la Conformité du groupe Veolia ;
- Marion Caspers-Merck, ex-Présidente de la Loterie du BadeWurtemberg ;

- Caroline Cayeux, maire de Beauvais, Présidente de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et de l'association d'élus Villes de France ;
- Philippe Coy, Président de la Confédération des buralistes ;
- Laurence Devillers, professeure en Intelligence artificielle au CNRS, membre du Comité d'éthique du numérique ;
- Benoit Halgand, étudiant à l'école Polytechnique, co-fondateur du Manifeste étudiant pour un réveil écologique ;
- Philippe Moati, professeur d'Économie et co-Président de l'Observatoire société et consommation ;
- Louise Nadeau, professeure émérite de Psychologie à l'université de Montréal, experte des sujets d'addiction ;
- Daniel Panetto, Président de Culture presse.

La Présidente directrice générale et le directeur général délégué participent aux réunions du comité ainsi que, le cas échéant, des représentants de l'entreprise concernés par les thèmes abordés.

En 2021, FDJ a organisé trois sessions du Comité des Parties prenantes :

- en février, la session a été consacrée d'une part à l'analyse de l'impact de la crise sanitaire sur les comportements des joueurs, ainsi que sur l'évolution des pratiques de jeu en ligne et en points de vente et, d'autre part, à la présentation des initiatives prises par FDJ en application de son engagement sur le commerce de proximité pour soutenir son réseau de points de vente, en particulier pendant la crise sanitaire ;

(1) Instance de dialogue entre FDJ et ses parties prenantes, notamment des Organisations de la société civile (OSC), sur des problématiques liées à sa politique jeu responsable.

- en juin, les discussions ont porté sur les mesures de FDJ garantissant le développement d'une offre de jeu divertissante et responsable, avec un accent mis sur le Plan d'action jeu responsable déployé par FDJ lors de l'UEFA Euro 2020 et les jeux à impact sociétal permettant de mobiliser le grand public, à l'image du dispositif Mission Patrimoine. Les membres ont également échangé au sujet des initiatives mises en œuvre par FDJ en application de son engagement relatif au renforcement de ses actions en matière de lutte contre le changement climatique et de préservation de la biodiversité ;
- en octobre, la session a permis, à la fois d'échanger sur l'expérience des clients en point de vente et en ligne et plus particulièrement sur l'utilisation des données issues

des pratiques de jeu pour promouvoir le jeu responsable (Playscan™) ; mais aussi de présenter les actions de la Fondation d'entreprise FDJ, le soutien du Groupe au sport français et l'ancrage territorial relatif à l'activité de l'entreprise.

Les réunions du comité peuvent faire l'objet d'un compte rendu au Comité RSE et JR du conseil d'administration de FDJ. Un échange entre la Présidente du Comité des Parties prenantes et les membres du Comité RSE et JR sera organisé courant 2022, afin de présenter les travaux réalisés. La Présidente du Comité RSE et JR en rendra ensuite compte au conseil d'administration.

4.1.3 PARTIES PRENANTES

La politique RSE du groupe FDJ est construite et animée en lien avec ses parties prenantes internes (collaborateurs) et externes (joueurs, réseau de distribution, fournisseurs, société civile, État et autorités de régulation, etc.). Un dialogue nourri et approfondi permet d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions menées.

ÉTAT ET AUTORITÉS DE RÉGULATION

- Autorité de régulation : Autorité nationale des jeux
- Autorités de contrôle : ministères chargés de l'Économie, des Finances et du Budget, TRACFIN, Service central des courses et jeux du ministère de l'Intérieur, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, Cour des comptes
- Commission nationale de l'information et des libertés, Autorité des marchés financiers et Autorité de la concurrence

FILIALES, PARTICIPATIONS ET ORGANISMES CONTRÔLÉS

- FDP
- Française d'Images
- FDJ Développement
- Pacifique des Jeux (PDJ)
- FDJ Gaming Solutions
- FDJ Services
- DVRT 13
- L'Échappée
- SLE
- NLCS
- LEIA
- Fondation d'entreprise FDJ

ACTIONNAIRES

- État français
- Investisseurs institutionnels
- Investisseurs individuels
- Associations d'anciens combattants
- Actionnariat salarié

SECTEUR DU JEU

- European Lotteries
- World Lottery Association
- Global Lottery Monitoring System

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

RÉSEAU DE DISTRIBUTION

- Intermédiaires
- Détaillants

SOCIÉTÉ CIVILE

- Experts dans les domaines clés de la RSE
- ONG
- Médias
- Grand public
- Agences de notation

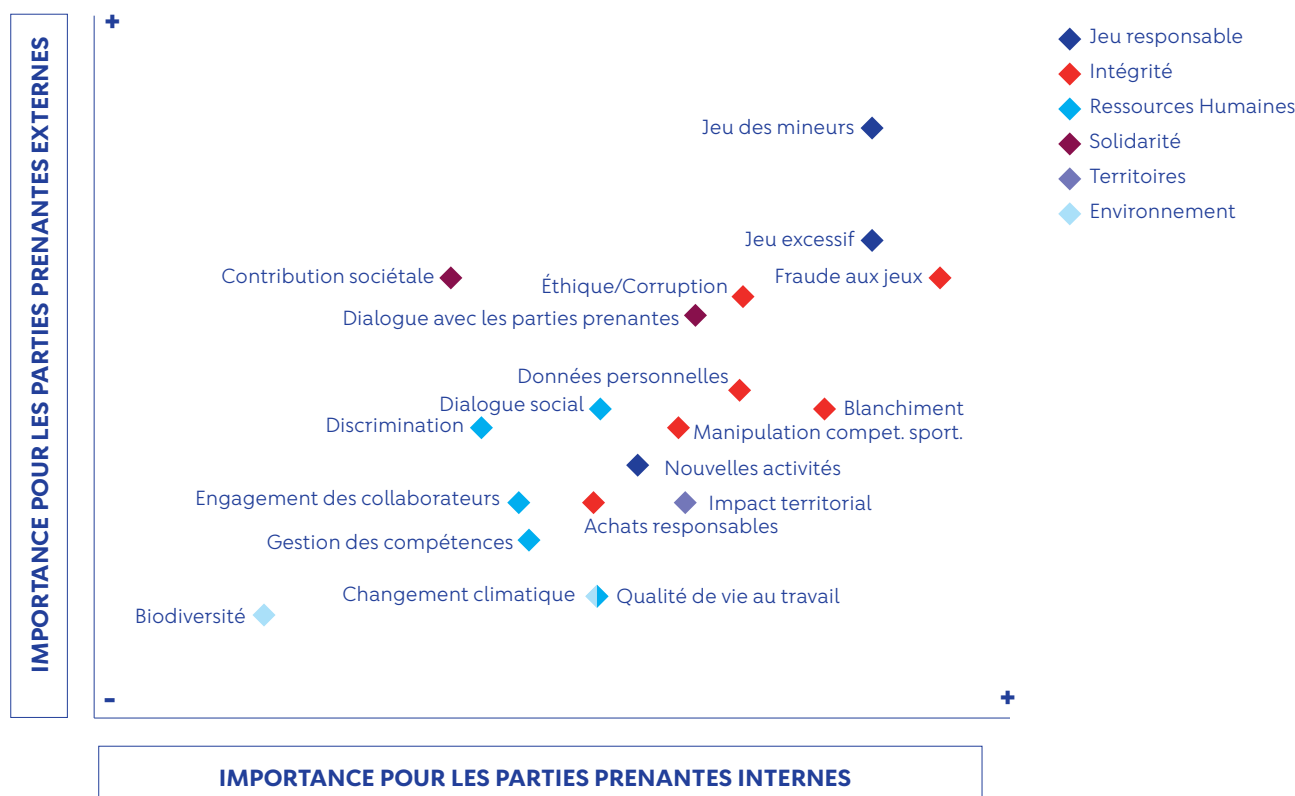
JOUEURS

DIRIGEANTS ET COLLABORATEURS DU GROUPE FDJ

Afin de s'assurer que les enjeux RSE sont toujours en phase avec les attentes des parties prenantes, FDJ a mis à jour sa matrice de matérialité, en 2021, en sollicitant une trentaine de parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, société civile, membres du Laboratoire Sociétal et du Comité des Parties prenantes, associations professionnelles, cabinet d'étude spécialiste des tendances de consommation...) via un questionnaire en ligne. La matrice de matérialité 2021 comprend dix-neuf enjeux, à l'importance globalement élevée, et répartis selon six thématiques (jeu responsable, intégrité, ressources humaines, solidarité, territoires et environnement).

Les résultats obtenus confortent les grandes directions de la politique RSE de FDJ et notamment la prépondérance des enjeux liés au jeu responsable. Ainsi, les cinq enjeux prioritaires du Groupe demeurent inchangés : la lutte contre le jeu des mineurs, la lutte contre le jeu excessif, l'Éthique et la lutte contre la corruption, la fraude sur les jeux et la protection des données personnelles.

Suivant une hiérarchie à quatre niveaux de risque, leur répartition fournit des informations pertinentes pour prioriser les actions RSE à court et moyen terme.



4.1.4 FORMATION RSE DES COLLABORATEURS DU GROUPE

Dans le cadre de la formation des collaborateurs aux enjeux RSE, le dispositif de formation destiné à l'ensemble des collaborateurs a fait l'objet d'une refonte en 2021. Cette dernière a permis de mettre à jour le contenu et de former à nouveau l'ensemble des collaborateurs. Cette formation traite particulièrement des thématiques suivantes : le jeu

responsable, la lutte contre la fraude et le blanchiment, l'Éthique et la lutte contre la corruption ; la diversité et l'inclusion, les achats responsables ; la gestion des données personnelles, le soutien de l'entreprise sur les territoires, les engagements sociétaux et l'environnement. Fin 2021, 76,4 % des collaborateurs du Groupe ont été formés dans l'année.

4.1.5 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

Les dix-sept ODD, définis par les Nations unies, constituent un cadre de référence international en matière de RSE, complémentaire à la norme Iso 26000. Pour mémoire, les cibles définies par les ODD à l'horizon 2030 répondent à trois objectifs généraux : éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

En s'appuyant sur les recommandations du SDG Compass ⁽¹⁾, FDJ a identifié les principaux ODD auxquels le Groupe contribue via ses actions RSE au regard des cent soixante-neuf cibles déclinant les ODD, et de la feuille de route définie par la France dans l'Agenda 2030. La contribution du groupe FDJ à ces sept ODD est détaillée dans le tableau suivant :

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	OBJECTIF FDJ ASSOCIÉ	PARAGRAPHES
OBJECTIF 8 : TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE DURABLE		
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE  Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous. Cible 8.3 : promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers. Cible 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif, et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.	◆ Contribuer à la croissance économique locale par l'emploi, les achats et une présence sur l'ensemble du territoire national.	4.7 Territoires
OBJECTIF 10 : RÉDUCTION DES INÉGALITÉS		
10 INÉGALITÉS RÉDUITES  Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre. Cible 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière. Cible 10.4 : adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaires, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.	◆ Proposer un socle social inclusif propice à la performance individuelle et collective au service de la stratégie d'entreprise : contribuer à l'égalité des chances et l'inclusion de tous et poursuivre l'action sociale et sociétale, au cœur de l'identité du Groupe depuis sa création.	4.5 Ressources humaines 4.6 Solidarité
OBJECTIF 11 : VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES		
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES  Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables. Cible 11.4 : renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial. Cible 11.7.a : favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, péri urbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale.	◆ Maintenir la contribution du Groupe à l'intérêt général dans le cadre de la protection et de la préservation du patrimoine culturel et par le biais de la présence des points de vente dans les centres-villes déclinants et les zones urbaines sensibles.	4.6 Solidarité 4.7 Territoires

(1) SDG (Sustainable Development Goals) Compass : guide méthodologique développé par le GRI et le UN Global Compact à destination des entreprises qui désirent contribuer à l'Agenda 2030 des Nations Unies.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	OBJECTIF FDJ ASSOCIÉ	PARAGRAPHES
OBJECTIF 12 : CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES		
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 	Établir des modes de consommation et de production durables. Cible 12.8 : d'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.	♦ Continuer à promouvoir un modèle de jeu récréatif et extensif. 4.3 Jeu responsable
OBJECTIF 13 : LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES		
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions. Cible 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.	♦ Limiter l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement : aligner les émissions de gaz à effet de serre du Groupe avec une trajectoire 2 °C et atteindre la neutralité carbone. 4.8 Environnement
OBJECTIF 15 : VIE TERRESTRE		
15 VIE TERRESTRE 	Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité. Cible 15.2 : d'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.	♦ S'approvisionner à 100 % en papier issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC® et contribuer à préserver la biodiversité dans les forêts françaises en finançant les projets de conservation et de restauration des arbres-habitats des espèces rares et menacées. 4.8 Environnement
OBJECTIF 16 : PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES		
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. Cible 16.5 : réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes. Cible 16.6 : mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.	♦ Continuer à renforcer la confiance dans le modèle d'entreprise : contribuer à la lutte contre la fraude, le blanchiment, la corruption et contribuer à l'intégrité du monde du sport. 4.4 Intégrité

4.2 Performance RSE au service du modèle d'affaires du Groupe

4.2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE

Le modèle d'affaires de FDJ repose sur la dynamique et la diversité de ses activités historiques et sur le renforcement, de ses activités de diversification. Le groupe FDJ place la responsabilité au cœur de son modèle et mène, à cette fin, une politique volontariste de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

Le modèle d'affaires du groupe FDJ suit les recommandations de l'*International Integrated Reporting Framework*. Il comprend une présentation des principales ressources et atouts du Groupe (capitaux), ses activités et de sa stratégie, ainsi qu'une description et une mesure de sa création de valeur pour chacune des parties prenantes.

Le modèle d'affaires du Groupe est à retrouver à la page « Notre modèle d'affaires » de ce document.

4.2.2 OBJECTIFS RSE À HORIZON 2025

En 2021, FDJ a poursuivi ses travaux sur la définition d'objectifs RSE prioritaires à horizon 2025. Ces objectifs sont au cœur de la stratégie du Groupe, et fixent des engagements concrets à moyen terme. Ils concernent trois thématiques d'engagement prioritaires pour FDJ et sont alignés avec les attentes des parties prenantes :

- le jeu responsable, et particulièrement la prévention du jeu excessif ;
- l'environnement et particulièrement la lutte contre le changement climatique et enfin ;
- la performance ESG ⁽¹⁾ globale de l'entreprise.

Objectifs 2025	
Jeu responsable	Moins de 2 % de produit brut des jeux ⁽¹⁾ porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé
Environnement	- 50 % d'émissions carbone scopes 1 et 2 par rapport à 2017
Performance ESG	FDJ maintient sa note de A1+ et fait partie des trois meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent (Moody's ESG)

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

Ces objectifs RSE ont été validés par le Comité RSE et JR et le Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR) en fin d'année 2021. Ils ont été déclinés annuellement et sont intégrés à la rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (voir chapitre 2 « Gouvernance et rémunération »).

(1) Environnement, social, gouvernance.

4.2.3 NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

FDJ s'attache à enrichir chaque année les informations RSE mises à la disposition de ses parties prenantes, des agences de notation extra-financières et des investisseurs.

TYPE DE NOTATION	AGENCES DE NOTATION	NOTE FDJ OBTENUE		
		2019	2020	2021
NOTATION GLOBALE ESG (environnement, social, gouvernance)	 Moody's-US	A1+ 66/100	A1+ 66/100	A1+ 70/100
	 ISS-Oekom – Bourse de Francfort	-	C+ Statut « Prime »	C+ Statut « Prime »
	 MSCI - US	-	-	A
	 RobecoSAM (S&P) - US	-	53/100	57/100
	 Sustainalytics – Pays-Bas	-	-	1^{ère} /82 entreprises du secteur « Casino & gaming »
	 Refinitiv - UK	B-	B-	B
NOTATION SPÉCIALISÉE	 Humpact - France Spécialisée sur l'impact des sociétés cotées sur l'emploi en France	-	Score global 5/5 2^e Top 3 sur la catégorie « Parité »	Score global 4,5/5 1^{er} Top 3 sur la catégorie « Parité »
	 Ecovadis - France Spécialiste des performances RSE et achats responsables	70/100	70/100	Évaluation prévue en février 2022
	 Gaia Rating - France Spécialiste dans l'analyse et la notation ESG des PME/ETI	-	82/100	85/100
	 Alignement avec les recommandations de la TCFD	-	-	B- (Management level)

4.2.4 ÉVALUATIONS ET CERTIFICATIONS

Outre ces notations extra-financières, FDJ a obtenu des certifications et labels spécifiques et sectoriels, tels que la certification jeu responsable de l'Association européenne des loteries (*The European Lotteries*) renouvelée en 2021

avec un niveau de conformité maximal et les labels Diversité et Égalité Professionnelle (regroupés sous le label « Alliance ») de l'Afnor (Association française de normalisation) renouvelés en 2021.

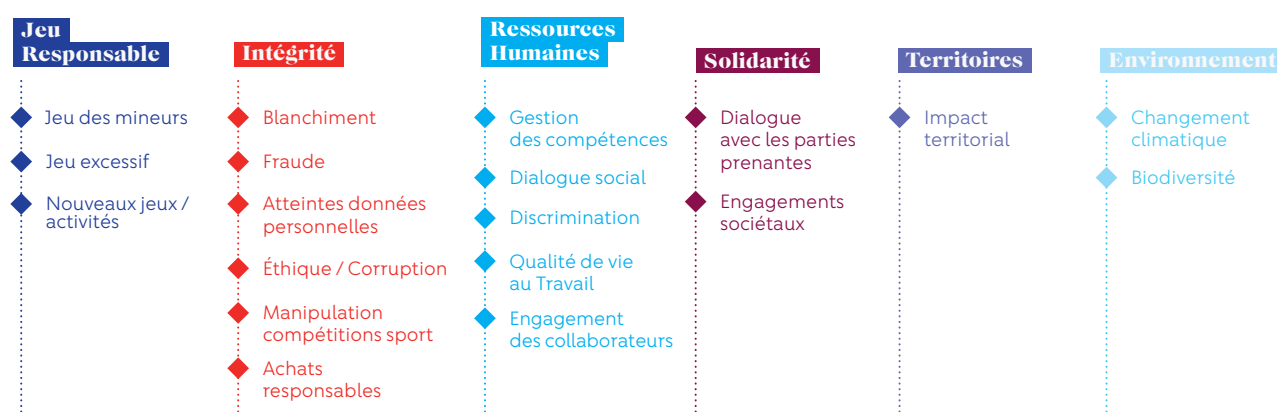
4.2.5 ANALYSE DES RISQUES RSE

En application de la réglementation définissant le contenu de la DPEF, le groupe FDJ a réalisé pour la première fois en 2018, une analyse des risques RSE. Cette dernière a été actualisée en 2020 et soumise au Comité RSE et JR. Dans ce cadre, l'entreprise a défini son univers de risques RSE, en s'appuyant notamment sur :

- l'analyse de matérialité RSE ;
- les enjeux extra-financiers propres à son secteur d'activité ;
- la cartographie annuelle des risques du Groupe ;
- les thématiques présentées au chapitre II de l'article 2 du décret d'application ⁽¹⁾ (social, sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et droits de l'homme) et au chapitre III de l'article 1 de l'ordonnance ⁽²⁾.

L'évaluation des principaux risques RSE susceptibles d'affecter FDJ a été conduite selon une méthodologie d'identification et de hiérarchisation impliquant les parties prenantes internes, représentatives des différents métiers de l'entreprise. Cette méthodologie s'appuie sur des échelles d'évaluation des risques, adaptées à l'analyse de risques RSE (cohérentes avec les échelles d'évaluation utilisées au sein du groupe FDJ), ainsi que sur trois critères principaux : l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique), la plausibilité et le niveau de maîtrise estimé.

Cette analyse des risques RSE s'articule autour de six thématiques présentées ci-dessous. Il est à noter qu'en 2021, il n'a pas été relevé d'élément significatif nécessitant la mise à jour de cette analyse.



Les objectifs, les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les indicateurs clés de performance relatifs à chacune de ces six thématiques sont présentés en détail dans les sections suivantes.

Les sujets suivants n'ont pas été abordés dans ce chapitre car jugés non-significatifs au regard de l'activité de FDJ : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, les engagements pour favoriser une alimentation responsable, équitable et durable, et le respect du bien-être animal.

Ce chapitre a été préparé conformément au protocole de *reporting*, disponible sur le site Internet institutionnel du groupe FDJ.

(1) Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

(2) Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017.

4.3 Jeu responsable

FDJ intervient dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte, notamment en termes de préservation de l'ordre public et social.

En 2021, et pour la quatrième fois consécutive depuis 2012, l'Afnor a attribué à FDJ la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le jeu responsable prévue par l'Association européenne des loteries (*The European Lotteries Association*).

Ce niveau maximal de certification confirme FDJ comme l'acteur français de référence en matière de jeu responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard, et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de jeux de loterie et de paris sportifs, FDJ est tenue de soumettre chaque année, pour approbation, à l'Autorité nationale des jeux (ANJ), son « plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu »⁽¹⁾.

En 2021, FDJ a soumis à l'ANJ son Plan d'action jeu responsable. Celui-ci s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre et tient compte des préoccupations exprimées par ses parties prenantes. Il ressort de l'instruction que le plan d'actions, concernant les activités sous droits exclusifs, reflète pour l'ANJ une « politique de prévention du jeu excessif ou pathologique et de protection des mineurs volontariste, cohérente et structurée » qui répond aux enjeux posés par la loi.

Les actions déployées par FDJ en matière de jeu responsable couvrent à la fois son activité de Loterie et son activité de Paris sportifs.

S'agissant des paris sportifs, l'année 2021 a été marquée par la tenue de l'UEFA Euro 2020 entre le 11 juin et le 11 juillet 2021. Le groupe FDJ s'est mobilisé à cette occasion, via sa marque de paris sportifs Parions Sport (Parions Sport Point de Vente et Parions Sport En Ligne). À ce titre, il a conçu et déployé un Plan d'action jeu responsable spécifique, présenté à l'ANJ en amont de la compétition. Ce plan était structuré autour de trois axes :

- l'information préventive des joueurs et du grand public sur les risques liés à l'activité de pari, via notamment la diffusion d'une campagne TV rappelant l'interdiction du pari sportif pour les mineurs ainsi que d'une vidéo digitale de sensibilisation sur le jeu excessif et les bonnes pratiques à adopter réalisée par le youtubeur Julien Ménielle ;
- une formation dédiée des équipes commerciales et des points de vente paris sportifs en amont de l'évènement sur le jeu excessif qui a complété les formations généralistes déjà dispensées en matière de jeu responsable ;
- le renforcement de la démarche d'appels sortants des joueurs en ligne ayant des pratiques à risque important, avec une priorisation des efforts sur les joueurs de paris sportifs pendant la compétition.

4.3.1 FAIRE OBSTACLE AU JEU DES MINEURS

FDJ est tenue, en vertu de la loi, de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose⁽²⁾. Ces dernières années, le cadre réglementaire s'est renforcé et les attentes des parties prenantes sont de plus en plus importantes. L'ordonnance du 2 octobre 2019 prise en application de la loi Pacte renforce le régime des sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard.

La lutte contre le jeu des mineurs est l'un des piliers de la politique de jeu responsable de FDJ. Le déploiement de son nouveau plan d'actions en la matière, dont la mise en œuvre avait été fortement perturbée en 2020 par la crise sanitaire, a ainsi été relancé en 2021. Co-construit avec les organisations professionnelles de commerçants partenaires, ce plan prévoit un renforcement du dispositif de sanctions des commerçants partenaires qui ne respectent pas l'interdiction de vente de jeu d'argent aux mineurs. Parallèlement, il approfondit la démarche de formation du réseau et étend les actions d'information du grand public.

Les actions mises en œuvre par le Groupe en matière de lutte contre le jeu des mineurs sont structurées autour de trois champs :

- la formation à destination du réseau et de la force de vente ;
- le contrôle du réseau de points de vente ;
- les démarches d'information préventive à destination du grand public.

FORMATION DU RÉSEAU ET DE LA FORCE DE VENTE

La formation et la sensibilisation du réseau de commerçants partenaires constituent un champ d'action privilégié de la politique de jeu responsable de FDJ, en particulier sur le plan de la prévention du jeu des mineurs. Le nouveau plan d'actions de lutte contre le jeu des mineurs inclut un volet important sur les actions de formation au refus de vente à mineurs. Celui-ci vise à adapter davantage les dispositifs en fonction des besoins et des spécificités des points de vente, en différenciant les actions menées en fonction du profil des points de vente et en promouvant les formats d'ateliers et de tables rondes qui facilitent l'échanges de bonnes pratiques entre les commerçants sur le terrain.

(1) Le Plan d'action jeu responsable (PAJR) concernant les activités sous droits exclusifs a été soumis à l'ANJ le 30 septembre 2021 et a été approuvé par la décision de l'ANJ n° 2021-227 du 25 novembre 2021. Le PAJR relatif aux activités de Paris sportifs en ligne a été soumis le 30 novembre 2021 auprès de l'ANJ et est approuvé par l'ANJ par décision n° 2022-008 du 20 janvier 2022.

(2) L'article 139 de la loi Pacte précise qu'il est interdit de vendre ou d'offrir gratuitement à des mineurs des jeux d'argent et de hasard dans les points de vente autorisés à commercialiser des jeux de loterie et des jeux de paris sportifs et l'article L. 320-7 du Code de la sécurité intérieure dispose que mineurs, même émancipés, ne peuvent prendre part à des jeux d'argent et de hasard en ligne comme en réseau physique de distribution.

FDJ a continué à adapter ses actions de formations en ligne d'une part, en expérimentant une démarche de formation en ligne au premier semestre 2021 et, d'autre part, en reprenant ses actions de formations en présence des commerçants partenaires au deuxième semestre avec 2 000 commerçants partenaires formés spécifiquement au refus de vente aux mineurs.

CONTRÔLE DU RÉSEAU DE POINTS DE VENTE

FDJ déploie deux types de contrôle du respect de l'interdiction du jeu des mineurs.

D'une part, depuis 2014, les inspections réalisées dans le réseau de points de vente permettent de vérifier la conformité des points de vente dans l'application de six critères, dont deux liés à la prévention du jeu des mineurs, tels que la présence de l'affiche et du sticker rappelant l'interdiction de vente à mineur. Le versement aux commerçants partenaires FDJ d'un bonus de rémunération intitulé « bonus jeu responsable », est conditionné à la conformité du point de vente lors de l'inspection.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX DE CONFORMITÉ GLOBALE AUX CRITÈRES JEU RESPONSABLE ET SÉCURITÉ

	2020	2021
Groupe FDJ hors PDJ	92,4 %	93,8 %

La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires. La progression du taux s'explique par une meilleure application du critère qui concerne la restitution des tickets et bulletins perdants aux joueurs qui en font la demande. Cette consigne, travaillée depuis deux ans en collaboration avec les représentants des commerçants partenaires et la force de vente, a contribué à faire disparaître les mauvaises pratiques en points de vente.

D'autre part, FDJ a développé depuis 2015 des campagnes de *testing* permettant d'évaluer l'efficacité des actions de formation, de renforcer les contrôles auprès des commerçants partenaires, et de mieux connaître la réalité de la pratique du jeu des mineurs dans le réseau. Ces campagnes, réalisées en partenariat avec la Société d'entraide et d'action psychologique (Sedap), s'appuient sur des « visites mystères » de mineurs dans les points de vente, sous la supervision d'un inspecteur réseau.

Suspendues depuis mars 2020 en raison du contexte sanitaire, les visites mystères ont pu reprendre au second semestre 2021. Cette nouvelle campagne a permis de mettre en œuvre un nouveau mécanisme de sanctions renforcé et progressif, ciblant prioritairement les commerçants partenaires qui ne respectent pas de manière répétée l'interdiction du jeu des mineurs.

En cas de non-conformité lors d'une visite-mystère, les commerçants partenaires recevront d'abord une mise en demeure et une affiche préventive supplémentaire à afficher dans leurs points de vente pour inciter les joueurs à

présenter leur carte d'identité. Ils seront ensuite automatiquement contrôlés l'année suivante selon le même mode opératoire. S'ils sont de nouveau non-conformes, les commerçants partenaires se verront suspendre leur agrément FDJ pour une durée de deux semaines, réduite de moitié s'ils participent à un stage de formation dédié dit « Stage de la 2^e chance », et feront l'objet d'un nouveau contrôle l'année d'après. En cas de nouvelle non-conformité, une suspension d'agrément d'un mois leur sera appliquée – ramenée à deux semaines s'ils suivent un nouveau stage de formation renforcé – et un dernier contrôle sera programmé l'année suivante. Dans l'hypothèse où une quatrième non-conformité serait constatée, l'agrément FDJ sera purement et simplement retiré aux commerçants partenaires concernés. Au second semestre 2021, plus de 1 000 contrôles ont ainsi été réalisés. Les suspensions d'agrément auront lieu au cours de l'année 2022.

INFORMATION PRÉVENTIVE À DESTINATION DU GRAND PUBLIC

FDJ poursuit la mise en œuvre de sa démarche d'information pour prévenir le jeu des mineurs. La sensibilisation du grand public est portée par une communication à la fois institutionnelle et commerciale. Pour diffuser ses contenus, FDJ privilégie les campagnes télévisées ainsi que la diffusion de messages en point de vente. Le Groupe soutient également des actions de sensibilisation des mineurs par des experts du monde sanitaire et social comme le programme « Bien Jouer », piloté par la Sedap, qui a pour objectif de sensibiliser des lycéens aux risques inhérents à la pratique des jeux d'argent et de hasard.

En 2021, FDJ a continué à renforcer ses actions de sensibilisation à l'interdiction du jeu des mineurs :

- chez les commerçants partenaires via l'installation, pour la première fois dans l'ensemble des points de vente paris sportifs d'une publicité sur le lieu de vente (PLV) spécialement dédiée à la prévention du jeu des mineurs à l'occasion de l'UEFA Euro 2020 ;
- auprès du grand public par une sensibilisation en télévision, grâce à la diffusion en amont, pendant et en aval de l'UEFA Euro 2020, d'une campagne TV de prévention du pari sportif des mineurs, lancée pour la première fois en 2019. Un plan de diffusion média spécifique et renforcé, en particulier sur la cible des hommes âgés de 18 à 49 ans, a été mis en œuvre pour continuer de sensibiliser le grand public à l'interdiction du pari des mineurs ; un film dédié aux actions jeu responsable de FDJ dans le cadre de la campagne publicitaire « Et voir la France gagner », rappelant notamment l'interdiction du jeu des mineurs a également diffusé en TV en 2021 ;
- poursuite des actions visant à limiter l'exposition des mineurs aux campagnes commerciales du Groupe et s'appuyant sur un indicateur spécifique mesurant les retombées des communications, en particulier sur le média TV. Cet outil de mesure a permis de suivre et piloter la baisse régulière, depuis 2016, de l'exposition des mineurs aux campagnes commerciales FDJ sur les médias TV, qui est inférieure à 5 % depuis 2020.

4.3.2 PRÉVENIR LE JEU EXCESSIF

Susceptibles de présenter un caractère addictif, les jeux d'argent et de hasard peuvent engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. De longue date, dans le cadre de son engagement en faveur d'un modèle de jeu qui se veut récréatif et responsable, le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En application des dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicables, FDJ est tenue de mettre en place, après approbation préalable de l'ANJ, un plan d'actions en vue précisément de prévenir le jeu excessif et de favoriser une pratique raisonnable du jeu.

La prévention des comportements excessifs de jeu et la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité constituent le deuxième axe majeur des actions menées par FDJ pour promouvoir un jeu responsable. FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon cinq axes :

- l'évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles ;
- le suivi des pratiques de jeu et l'accompagnement spécifique des joueurs en ligne ;
- la formation des commerçants partenaires et de la force de vente ;
- l'information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu ;
- la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité.

ÉVALUATION DE L'OFFRE DE JEUX ET DES ACTIONS PUBLI-PROMOTIONNELLES

L'évaluation de l'offre de jeux et des actions publi-promotionnelles s'inscrit dans le cadre d'un processus d'interactions entre les équipes marketing et jeu responsable de FDJ, mais aussi avec les parties prenantes. Les offres de jeux sont également contrôlées par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable par l'ANJ, à laquelle est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droit exclusifs de FDJ.

Les équipes jeu responsable analysent l'attractivité de chaque nouveau projet de jeu au regard de l'ensemble de ses composantes (design, nom du jeu, etc.) avec un accent particulier sur les mécaniques de jeu dont l'évaluation s'appuie sur les matrices développées par FDJ depuis une dizaine d'années (voir chapitre 4.3.3 « Développer de nouveaux jeux responsables »).

Les projets plus innovants ou potentiellement sensibles sont présentés, pour avis, au comité des experts jeu responsable mis en place volontairement par FDJ. Ce comité d'experts réunit différents profils de professionnels : addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines. Il est consulté régulièrement sur les principales évolutions des offres de jeux, ainsi que sur de nouveaux services mis à la disposition des joueurs pour les aider à contrôler et à suivre leur pratique, tout au long de leur expérience de jeu (modérateurs de jeu, outil d'analyse de la pratique des joueurs).

SUIVI DES PRATIQUES DE JEU ET ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE DES JOUEURS EN LIGNE

Mesure des comportements de jeu

Depuis 2019, FDJ a expérimenté une mesure du profil de risque de son bassin de joueurs selon l'indice canadien du jeu excessif (ICJE). Outil d'évaluation de référence au niveau mondial, l'ICJE est mesuré via la réponse à un questionnaire permettant d'évaluer le profil des joueurs selon quatre profils : joueurs récréatifs, joueurs à risque faible, joueurs à risque, joueurs pathologiques. Cette expérimentation innovante a été prolongée en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire, puis pérennisée en 2021. L'objectif est d'une part de pouvoir suivre l'évolution dans le temps du profil de risque du bassin de joueurs et, d'autre part, de pouvoir comparer les résultats avec ceux des études de prévalence réalisées par l'Observatoire des jeux (ODJ).

La comparaison avec la dernière étude de prévalence disponible publiée par l'ODJ en juillet 2020 montre que la proportion de joueurs excessifs parmi les joueurs FDJ est plus faible que celle constatée par l'étude pour l'ensemble des joueurs de jeu d'argent (1,6 % de joueurs excessifs). Au regard du poids prépondérant des joueurs FDJ dans le bassin global des joueurs de jeu d'argent en France, ces résultats soulignent que la proportion de joueurs excessifs est significativement moindre chez FDJ que pour les autres catégories de jeux d'argent proposés en France.

L'analyse comparative de la prévalence du jeu problématique entre les différents segments de jeu d'argent en France confirme en particulier que les proportions de joueurs problématiques (qui agrègent les proportions de joueurs à risque modéré d'une part et de joueurs excessifs d'autre part) des différents segments de loterie sont très significativement inférieures aux autres segments de jeu d'argent commercialisés en France. Cette différence souligne sans ambiguïté la nature extensive du modèle de jeu développé par FDJ via son activité de Loterie par comparaison aux autres gammes de jeu. Elle justifie également l'approche de jeu responsable ambitieuse de FDJ prenant en compte le volume important de joueurs de loterie.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : RÉPARTITION DES JOUEURS EN FONCTION DE L'INDICE CANADIEN DU JEU EXCESSIF

	2020	2021
% de joueurs récréatifs ou à risque faible	92,8 %	93,1 %
% de joueurs à risque modéré	6,0 %	5,8 %
% de joueurs excessifs	1,1 %	1,2 %

Entre 2020 et 2021, la part de joueurs pathologiques est stable malgré un recrutement de joueurs important en 2021. Cette évolution confirme le caractère extensif du modèle de développement de FDJ.

Accompagnement spécifique des joueurs en ligne

Pour ses joueurs en ligne, FDJ met à disposition plusieurs outils de suivi et contrôle de leurs pratiques de jeu en ligne :

- Playscan™, développé par la loterie suédoise évalue sur trois niveaux (vert, jaune et rouge) le niveau de risque associé à la pratique du jeu des joueurs et permet de définir un profil de comportement (et ses évolutions) qui est communiqué aux joueurs. Ainsi, en 2021, la proportion de joueurs évalués vert est de 92,67 %, en légère baisse par rapport à la même période en 2020. Les proportions de joueurs évalués jaune et rouge sont en légère hausse (respectivement 5,38 % et 1,95 % contre 5,23 % et 1,69 % en 2020) ;

INDICATEUR DE PERFORMANCE : RÉPARTITION DES JOUEURS DE LOTERIE EN LIGNE ET DE PARIS SPORTIFS EN LIGNE SELON L'OUTIL PLAYSAN™

	2020	2021
Vert	93,09 %	92,67 %
Jaune	5,23 %	5,38 %
Rouge	1,69 %	1,95 %

- des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. En complément des modérateurs de jeu imposés par la réglementation (notamment modérateur de mises obligatoires, dont le montant est laissé à la libre appréciation des joueurs en lignes), FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés. En particulier, un modérateur de mises ciblé sur les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques a été mis en service. Ce modérateur leur impose de se fixer une limite de mise quotidienne ne pouvant dépasser 140 euros ;
- au-delà de ces outils, le joueur peut également s'auto-exclure temporairement ou s'inscrire sur le fichier des interdits de jeu tenu par l'ANJ.

Dans la continuité des outils d'analyse des pratiques de jeu en ligne déjà mis en œuvre, FDJ expérimente des modèles d'analyse des comportements de ses joueurs de loterie en ligne, en consultation avec ses parties prenantes. L'objectif de ces travaux expérimentaux est de définir une segmentation approfondie des pratiques à risques servant de base au déploiement de dispositifs préventifs ciblés et plus personnalisés.

FORMATION DES COLLABORATEURS, DES COMMERÇANTS PARTENAIRES ET DE LA FORCE DE VENTE

L'ensemble des collaborateurs et les commerçants partenaires bénéficient d'une formation à la prévention du jeu excessif. Les dispositifs utilisés sont divers (formation initiale ou continue, généraliste ou spécifique, in situ ou à distance), et les contenus définis avec les partenaires du monde sanitaire et social (S.O.S. Joueurs, comité des experts jeu responsable, Institut de recherche et d'enseignement des maladies addictives, etc.).

FDJ accentue ses efforts de formation dans le but de favoriser le développement de compétences et de pratiques partagées en matière de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité, en cohérence avec l'exigence de détection instaurée par le cadre de régulation et précisée par le cadre de référence⁽¹⁾.

COLLABORATEURS

En 2021, FDJ a refondu son dispositif de formation sur les enjeux RSE destiné à l'ensemble des collaborateurs dont l'un des principaux volets porte sur la politique de jeu responsable du Groupe. 80,0 % des collaborateurs ont réalisé le volet jeu responsable de la formation RSE au cours de l'année (voir chapitre 4.1.4 « Formation RSE des collaborateurs du Groupe »).

En outre, FDJ propose également des formations renforcées aux collaborateurs et aux équipes des plateformes d'appels qui sont en lien direct avec les joueurs, les gagnants et les commerçants partenaires.

COMMERÇANTS PARTENAIRES ET FORCE DE VENTE

Parallèlement aux dispositifs de formation initiale et continue prévue par l'entreprise pour ses commerçants partenaires, FDJ mène depuis 2020 une expérimentation en matière de lutte anti-blanchiment et anti-fraude, et de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs auprès des points de vente dont les mises de paris sportifs sont les plus importantes. À l'occasion de l'UEFA Euro 2020, FDJ s'est mobilisée pour compléter ses dispositifs de sensibilisation et de formation des commerçants partenaires sur la question de la prévention du jeu excessif. Cette expérimentation s'est déroulée dans le cadre de formations obligatoires effectuées avant l'Euro par les points de vente dont l'activité paris sportif est la plus importante.

FDJ a développé, en collaboration avec la Sedap, un nouveau contenu pédagogique sur l'addiction pour améliorer la connaissance et la compréhension des équipes de la force de vente et du réseau de commerçants partenaires, et favoriser leur montée en compétences progressive dans la détection précoce de joueurs en situation de vulnérabilité potentielle.

INFORMATION PRÉVENTIVE SUR LES RISQUES LIÉS AUX COMPORTEMENTS EXCESSIFS DE JEU

Depuis de nombreuses années, FDJ a fait de la sensibilisation du public à la prévention du jeu excessif un volet important de son action. Celle-ci se déploie sur plusieurs canaux (TV, digital, messages en points de vente et événements) de diffusion afin de maximiser la portée des messages diffusés.

En 2021, une expérimentation pour améliorer la visibilité des dispositifs jeu responsable par la mise en avant des conseils et services, a démontré que les messages relatifs à des conseils conduisent à davantage d'engagement des clients par rapport à ceux qui concernent des outils.

Conformément à son engagement de consacrer 10 % de ses investissements publicitaires TV aux communications jeu responsable, FDJ a poursuivi en 2021, la diffusion régulière d'information préventive avec des campagnes commerciales, institutionnelles et de spots dédiés.

(1) Cadre de référence pour la prévention du jeu excessif ou pathologique et la protection des mineurs publié au Journal officiel le 15 avril 2021.

FDJ a diffusé, en 2021, une campagne institutionnelle intitulée « Et voir la France gagner », destinée, entre autres, à mieux faire connaître ses engagements en matière de jeu responsable. Outre un film de soixante secondes, elle est composée de quatre films thématiques de vingt secondes. L'un d'entre eux met spécifiquement en avant le jeu responsable sous l'angle de la prévention du jeu excessif.

Dans le cadre de l'UEFA Euro 2020, FDJ a diffusé, tout au long de la compétition, sur son site institutionnel des messages de prévention sur le jeu excessif, via des envois spécifiques de communications préventives aux joueurs en ligne.

Avec sa marque Parions Sport, FDJ a souhaité expérimenter une action spécifique de sensibilisation sur le canal digital. Le Groupe a ainsi été à l'initiative d'une vidéo de prévention, intitulée « Paris sportifs comment jouer sans perdre », réalisée avec le youtubeur Julien Ménielle et diffusée sur sa chaîne Youtube « Dans ton corps », chaîne spécialisée sur les sujets de santé et dont l'audience réunit plus de sept cent mille abonnés.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DU BUDGET GLOBAL DES ACHATS D'ESPACES TÉLÉVISÉS CONSACRÉE AUX COMMUNICATIONS SUR LE JEU RESPONSABLE

	2020	2021
Groupe FDJ	10,1 %	11,8 %

En 2021, la part d'achats d'espaces télévisés consacrée aux communications sur le jeu responsable s'élève à 11,8 % (contre 10,1 % en 2020).

DÉTECTION ET ORIENTATION DES PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ

Depuis plusieurs années, le Groupe développe des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. Ces actions reposent sur un système de détection et de gestion des situations à risques, nécessitant la formation des collaborateurs et des commerçants partenaires.

Afin de détecter et gérer les situations atypiques et de risques, des instances collégiales composées de représentants des différents métiers impliqués (dont l'équipe interne jeu responsable) se réunissent pour traiter les signalements concernant les commerçants partenaires et les joueurs. Ces actions visent à orienter les personnes en situation de vulnérabilité vers des structures d'accompagnement des joueurs (SOS Joueurs, etc.) ou des acteurs du monde sanitaire et social au niveau local tel que le Centre de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA). FDJ met à disposition de ses joueurs, via ses sites Internet (fdj.fr et parionssportenligne.fdj.fr), les coordonnées de lignes d'écoute et de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique, qui proposent des espaces d'information spécialisés, comme le portail Internet Addict'Aide développé par le Fonds Actions Addiction.

Dans le cadre de la gestion de certaines situations individuelles de vulnérabilité, FDJ incite les personnes à se rapprocher de ces structures et/ou agir conjointement avec elles, pour favoriser une prise en charge adaptée.

Chacune de ces lignes d'écoute partenaires de FDJ (SOS Joueurs, e-Enfance, Crésus et l'Institut du jeu excessif) apporte des compétences spécifiques afin de permettre aux personnes en situation de vulnérabilité de trouver l'aide et les outils adaptés.

Les remontées d'alertes et les situations de vulnérabilité liées au jeu détectées ont diminué par rapport à 2020 avec 132 situations de vulnérabilité gérées sur plus de 367 signalements traités en 2021 (contre 153 situations gérées en 2020 sur plus de 447 signalements traités). En 2021, l'affinage des critères dans les outils de détection et d'analyse a permis de retirer les dossiers qualifiés à tort, entraînant la baisse des alertes. La mise en place des dispositifs d'aides de l'État a aussi permis le recul de cette tendance. Le nombre de situations de vulnérabilités gérées est stable (hors année Covid 2020, incluant une expérimentation d'accompagnement spécifique et engendrant une augmentation du nombre).

Au cours de la première période de confinement en 2020, FDJ avait expérimenté, en matière de détection des joueurs potentiellement problématiques, une démarche proactive basée sur des appels sortants réalisés par les équipes jeu responsable en direction des joueurs de loterie en ligne, seule activité non atteinte par la crise sanitaire à l'époque. En 2021, dans la continuité de cette expérimentation concluante, FDJ a souhaité poursuivre son soutien aux structures d'accompagnement et d'aide aux joueurs et assurer la montée en puissance et la structuration de cette démarche tout en l'étendant également aux joueurs en ligne du site Parions Sport En Ligne (PSEL). En 2021, plus de 2 000 appels sortants ont été effectués.

La démarche d'appels sortants s'est construite en partenariat avec le Comité des experts jeu responsable et le Laboratoire Sociétal de FDJ, qui ont reconnu la légitimité de FDJ à intervenir pro activement auprès des joueurs dans un cadre conceptuel précis. Les parties prenantes ont souligné également que l'entreprise devait rester dans son périmètre de responsabilité en tant qu'opérateur de jeu, celui-ci étant limité à l'information préventive et ne devant pas se substituer aux professionnels du soin et de l'accompagnement.

Partenariats jeu responsable

La conception et la mise en œuvre de ces différentes mesures et dispositifs s'appuient sur une politique de partenariats dans le domaine de la recherche et de la prévention (voir 4.4.5 « Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption »). Cette politique contribue à renforcer les expertises et la diffusion des connaissances dans les domaines du jeu et de l'addictologie. Elle s'inspire des orientations du plan de mobilisation contre les addictions de la Mildeca ⁽¹⁾ 2018-2022, et elle repose sur trois principaux axes :

- les lignes d'écoute pour les joueurs en situation de vulnérabilité ;
- la recherche en addictologie et en sciences humaines et sociales ;
- les actions et expérimentations en prévention et en réduction des risques et des dommages (RdRD) (voir chapitre 4.3.3 « Développer de nouveaux jeux responsables »).

(1) Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives.

À horizon 2025, le groupe FDJ a pour objectif de maintenir son soutien aux partenaires jeu responsable au-delà de 1 million d'euros.

Les versements effectués par FDJ, au profit de projets de recherche en addictologie et en réduction des risques, s'inscrivent dorénavant dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'article 3 de la loi n° 2021-476 du 12 mai 2021 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne. Cet article prévoit que les opérateurs titulaires de droits exclusifs doivent consacrer au moins 0,002 % du montant de leurs mises au financement d'études sur le jeu problématique. Les modalités de mise en œuvre de cette nouvelle exigence, qui prévoit notamment que le thème et la méthodologie des études pouvant être financées par les opérateurs doivent être préalablement validés par l'ODJ, restent en cours de finalisation par l'ANJ et l'ODJ.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : SOMMES REVERSÉES DANS LE CADRE DES PARTENARIATS JEU RESPONSABLE

En milliers d'euros	2020	2021
Groupe FDJ	1 211	1 234

FDJ soutient des acteurs de la recherche et du monde associatif qui conduisent de manière indépendante des études ou des actions de prévention ainsi que des structures susceptibles d'accompagner des joueurs en difficulté ou leur entourage. Ainsi en 2021, le montant des dotations versées est stable et s'élève à plus de 1,2 million d'euros :

- 25 % ont été dédiés aux lignes d'écoute ;
- 31 % aux actions de prévention et de réduction des risques et des dommages ;
- 44 % dédiés au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances en particulier sur le jeu problématique et ce, depuis plus d'une dizaine d'années.

4.3.3 DÉVELOPPER DE NOUVEAUX JEUX RESPONSABLES

Le groupe FDJ veille à ce que sa stratégie de développement s'effectue dans la droite ligne de son modèle responsable.

La politique de jeu responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité. Avant, pendant et après la commercialisation d'un jeu, des dispositifs adaptés accompagnent le développement et la commercialisation de l'offre pour promouvoir une pratique récréative. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise. Une phase d'expérimentation est également prévue pour les nouvelles offres afin d'identifier leur impact sur le comportement des joueurs ; d'identifier et envisager d'éventuelles évolutions à apporter au jeu pour favoriser des pratiques récréatives.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeux fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ avec des experts. Trois matrices sont utilisées :

- une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice *Serenigame® universelle* développée en 2012) ;
- une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (*Serenigame® grattage*) mise en service en 2018 ;
- une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (*Serenisport*) déployée en 2019.

Serenigame® est un outil permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu (nouveau ou « relancement ») dès le stade de la conception. En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions pourront être apportées à la mécanique ou aux composantes du jeu. Cette matrice permet d'analyser 100 % des jeux nouveaux ou relancés.

Parallèlement aux matrices développées pour évaluer l'attractivité de ses offres de jeu, FDJ travaille à l'élaboration

d'un nouvel outil visant à analyser le niveau d'attractivité des actions promotionnelles.

Le groupe FDJ soutient également des dispositifs expérimentaux. Ainsi, depuis 2016, la Fédération Addiction pilote une expérimentation visant à réduire les comportements à risque et les dommages découlant de conduites de jeu excessif – démarche de réduction des risques et des dommages (RdRD) – en s'appuyant sur les centres de soin (CSAPA) composés d'un binôme de professionnels spécialisés dans les addictions sans substance. Ces derniers effectuent des « visites-rencontres » dans des points de vente volontaires. Cette expérimentation a pour objectifs de :

- faciliter l'action des professionnels du soin, de FDJ et de ses commerçants partenaires en direction des joueurs en situation de vulnérabilité ;
- orienter ces joueurs vers des structures en capacité de leur proposer de l'aide.

Cette initiative s'inscrit dans une recherche-action pour améliorer la connaissance et le développement du repérage des joueurs problématiques en point de vente.

Ces travaux ont fait l'objet d'une évaluation scientifique positive⁽¹⁾ par l'ODJ en 2019 et s'inscrivent dans le droit fil des exigences posées dans le cadre de référence de l'ANJ en matière de détection et d'orientation des joueurs problématiques.

En décembre 2021, un webinaire organisé par la Fédération Addiction, à destination des CSAPA et des représentants du réseau de FDJ, a permis de revenir sur le bilan des premières expérimentations et de lancer officiellement un appel à candidatures pour la troisième phase d'expérimentation consistant à élargir le nombre de CSAPA participant à ces travaux.

(1) Lien vers l'évaluation : <https://www.ofdt.fr/BDD/publications/docs/epfxcmz3.pdf>.

FDJ a lancé le projet « Europair » en points de vente à l'occasion de l'UEFA Euro 2020. Mené par la Sedap, le projet a pour but d'identifier, de recruter et de former des parieurs-pairs au repérage et aux interventions en réduction des risques et des dommages (RdRD) en point de vente. Dans la continuité des expérimentations en points de vente et afin de vérifier l'intérêt de l'intervention de joueurs pairs, « Europair » a permis de former quatorze joueurs pairs répartis en binôme sur le territoire national. Cette expérimentation, dans le cadre d'une compétition sportive majeure, a montré toute sa pertinence.

RÉSULTAT : NOMBRE ET PART DE JEUX OU « RELANCEMENTS » DE JEUX SOUMIS À LA MATRICE UNIVERSELLE SERENIGAME®

	2020		2021	
	Nombre	Part	Nombre	Part
FDJ SA	40	100 %	38	100 %

En 2021, 100 % des jeux ou relancements de jeux ont été soumis à la matrice universelle Serenigame®.

PERSPECTIVES

Le renforcement de la politique de jeu responsable est une priorité pour le groupe FDJ avec le déploiement d'une approche différenciée selon les gammes de jeux et personnalisée selon la pratique des joueurs. Cette approche a pour objectif d'adapter les actions de prévention en fonction des spécificités des différentes offres commercialisées par l'entreprise (loterie, paris sportifs) et des profils de risques des joueurs, en particulier pour les joueurs en ligne dont les pratiques de jeu sont plus facilement disponibles et analysables.

En 2022, FDJ poursuivra le renforcement continu des dispositifs de jeu responsable dans quatre directions principales :

- en matière de prévention du jeu des mineurs, FDJ conduira une nouvelle campagne de visites-mystère dans son réseau de points de vente, afin de contrôler le respect de l'interdiction du jeu des mineurs. Les premières sanctions des commerçants ne respectant pas de manière répétée l'interdiction de la vente de jeux aux mineurs seront appliquées en 2022, dans la continuité du plan d'actions renforcé de lutte contre le jeu des mineurs mis en œuvre par FDJ ;
- en matière de prévention du jeu excessif FDJ continuera à suivre de manière approfondie l'évolution du profil de risque de son bassin de joueurs, et poursuivra le déploiement de dispositifs préventifs ciblés, s'appuyant sur les modèles d'analyses des comportements des joueurs en ligne en cours d'expérimentation, et visant à prévenir les comportements à risque ;
- en matière de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité, FDJ continuera à assurer la montée en puissance de ses initiatives de repérage précoce des joueurs potentiellement problématiques, en consolidant sa démarche d'appels sortants à l'égard des joueurs en ligne et en perpétuant son soutien aux projets expérimentaux menés avec ses parties prenantes dans les points de vente, afin de réduire les comportements à risques et les dommages découlant de conduites de jeu excessif ;
- enfin, FDJ renforcera sa démarche d'information préventive intégrée à ses communications commerciales en dédiant 10 % de son budget média global (TV, radio, affichage, presse...) à la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. Les campagnes continueront à être enrichies de contenus préventifs ou de films courts dédiés à la prévention du jeu des mineurs. Cette démarche de FDJ est sans équivalent dans le secteur des jeux d'argent en France.

ACCOMPAGNEMENT DES GRANDS GAGNANTS

En 2021, 388 clients ont gagné plus de 500 000 euros en prenant part à des jeux FDJ (soit plus d'un gagnant par jour).

FDJ propose aux gagnants à partir de 1 million d'euros de bénéficier d'un programme d'accompagnement complet qui comprend un accueil individuel et sur-mesure au moment du paiement. Il est suivi d'un accompagnement collectif (gratuit et à la carte) sous la forme d'ateliers et ce pour une durée de cinq ans. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment au niveau de la gestion financière et émotionnelle. Ces sessions leur permettent de s'informer, de s'exprimer et de partager leurs expériences. Ce programme, co-construit avec les gagnants, a évolué au fil des ans au gré, notamment, des évolutions sociétales.

FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses grands gagnants un dispositif d'accompagnement aussi vaste.

En 2021, FDJ a fait évoluer son accompagnement pour répondre aux besoins et aux usages des gagnants. Ainsi, le Groupe a mis à disposition des gagnants de plus de 1 million d'euros un programme d'ateliers en physique et à distance

sur différentes thématiques (finance, juridique, développement personnel). En 2021, dix-sept ateliers, dont sept ateliers en visioconférence, ont eu lieu. En outre, FDJ a développé des ateliers à impact sociétal, portant sur la philanthropie et sur la prise en compte des enjeux environnementaux dans les investissements.

Pour les gagnants de 500 000 euros à 999 999 euros, FDJ a déployé un programme d'accompagnement spécifique, exclusivement en ligne. En 2021, cet accompagnement a pris la forme de deux ateliers sur le thème de la finance.

En 2022, FDJ entend lancer un projet destiné à harmoniser et optimiser l'accueil des gagnants pour tous les gains à partir de 30 000 euros. Le Groupe travaillera également à concevoir et mettre en œuvre des outils destinés à l'accompagnement des gagnants de plus de 500 000 euros.

Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation aux risques supplémentaires liés à sa nouvelle situation financière. Dans ce cas, un membre de l'équipe jeu responsable peut être présent lors de la remise du gain.

4.4 Intégrité

FDJ est pleinement engagée dans la réduction des risques relatifs à l'intégrité de son activité, de manière à être exemplaire et à renforcer la confiance dans son modèle de jeu. Pour ce faire, elle déploie et assure le respect de règles et procédures partagées avec ses parties prenantes.

4.4.1 LUTTER CONTRE LA FRAUDE SUR LES JEUX

En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposée à divers risques de fraude susceptibles de se manifester à différentes étapes du processus de commercialisation des jeux d'argent. La lutte contre la fraude fait partie des objectifs fondamentaux assignés à FDJ dans le cadre de son rôle d'opérateur. Un cahier des charges recense les mesures à respecter.

En 2021, l'entreprise a renforcé son plan d'actions pour lutter contre la fraude. Son dispositif aux jeux repose sur trois axes : anticiper, surveiller et contrôler.

L'ANJ a approuvé le plan d'actions soumis par FDJ en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Il ressort de l'instruction que le plan d'action de l'ensemble des activités exercées sous le régime de droits exclusifs ou sous agrément, reflète la volonté du groupe FDJ de répondre aux objectifs qui lui sont assignés en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment pour les activités de jeux, et qu'il présente un niveau très satisfaisant de conformité aux obligations législatives et réglementaires en vigueur.

ANTICIPER

L'ensemble des projets de l'entreprise, relatifs aux produits, infrastructures, systèmes, modes opératoires, ainsi que les règlements et publications, font l'objet d'une analyse menée par la direction de la Sécurité afin d'identifier les risques de fraude dès la conception du projet. Dans le cadre de la commercialisation de l'ensemble des jeux, FDJ a adopté une démarche basée sur une analyse de risques qui se fonde sur :

- la prise en compte d'éventuelles vulnérabilités, notamment des risques inhérents à chaque gamme de produits ou chaque processus ;
- la connaissance et l'analyse des menaces liées aux acteurs, aux modes de commercialisation et canaux de distributions, aux contextes d'intervention ;
- le recensement des scénarios potentiels de fraude sur les jeux.

La mise en œuvre de ce dispositif permet de contrôler que les scénarios déjà identifiés sont circonscrits ou maîtrisés et d'analyser les nouveaux scénarios de risque liés au projet.

SURVEILLER

FDJ a mis en place des indicateurs dont l'objectif est de permettre la surveillance en temps réel des activités de jeu. Le système de détection des fraudes en temps réel permet d'alerter, d'identifier les circonstances et les modalités de la fraude, et de déclencher les actions qui permettent d'y mettre un terme.

CONTRÔLER

Outre la surveillance en temps réel, des contrôles en temps différé sont réalisés. Il s'agit de croiser un ensemble de données qui permettront de mettre en évidence des situations atypiques, qui seront analysées afin de pouvoir caractériser la fraude. Le traitement d'une fraude ou tentative de fraude sur les jeux s'inscrit autour de trois principes :

- principe de précaution. Dès la mise en évidence de situations laissant supposer un risque de fraude ou la commission d'un acte de fraude sur les jeux, des mesures conservatoires sont appliquées : suspension de la possibilité de vendre des jeux ou de payer des gains, blocage de comptes joueur, retrait d'une offre... ;
- principe de coopération avec les autorités. Toute situation de fraude avérée fait l'objet d'un dépôt de plainte auprès des services compétents ;
- principe de responsabilisation des acteurs. Le contrat qui lie FDJ et ses commerçants partenaires prévoit le respect des procédures et supports de formation et est assorti d'une échelle de sanctions applicables en cas de manquements. En cas de fraude mise en évidence, la résiliation du contrat est prévue. En outre, un bonus jeu responsable de 0,2 % est attribué aux commerçants partenaires qui respectent les mesures de transparence, et les mesures comportementales qui permettent de se prémunir du risque de fraude sur les jeux, et de sécuriser la relation entre le commerçant partenaire et le client.

PERSPECTIVES

En 2022, le Groupe lancera un dispositif d'authentification plus sécurisé (authentification à plusieurs facteurs) sur certaines opérations sensibles du compte joueur. L'objectif est de protéger les données du compte contre les vols et l'usurpation d'identité.

FDJ poursuivra son plan de formation à destination des commerçants partenaires avec près de 10 500 commerçants formés à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme en 2022. Les dispositifs de formation des collaborateurs, de la force de vente et les prestataires seront eux aussi poursuivis.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX DE FRAUDE (IMPAYÉS) SUR LES PAIEMENTS CB À DISTANCE

	2020	2021
FDJ SA	0,038 %	0,009 %

La diminution du taux de fraude est liée à l'optimisation des fonctionnalités de la plateforme de paiement (dernière version du protocole d'authentification 3DS). FDJ reste largement en dessous du taux national qui s'élève à 0,174 % ⁽¹⁾ en 2020 (dernier rapport annuel de l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement).

(1) Source : <https://www.banque-france.fr/rapport-annuel-de-lobservatoire-de-la-securite-des-moyens-de-paiement-2020>.

4.4.2 LUTTER CONTRE LE BLANCHIMENT

Les risques de blanchiment sont inhérents à l'exploitation des jeux d'argent et de hasard, qui comptent parmi les professions non-financières assujetties au régime des obligations anti-blanchiment édicté par le Code monétaire et financier. Les enjeux liés à la lutte contre l'utilisation des services et produits de FDJ à des fins de blanchiment sont cruciaux dans un environnement légal et réglementaire en constante évolution et toujours plus exigeant. Outre le respect des obligations réglementaires fortes auxquelles elle est soumise au titre de la lutte contre le blanchiment, FDJ s'attache à maintenir un environnement de jeu intégré en luttant activement contre les circuits criminels.

Les risques de blanchiment peuvent être accrus s'agissant de l'activité en points de vente en raison de l'anonymat des parieurs et de la circulation encore importante des paiements en espèces. Dans ce contexte, les paris sportifs, parce qu'ils relèvent du jeu d'expertise, s'avèrent particulièrement exposés aux risques de blanchiment par le jeu.

Ainsi, FDJ a mis en place un dispositif de Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT)⁽¹⁾, fondé sur une approche par les risques adaptée à son activité, sa clientèle, ses produits, ses opérations, ses implantations, et aux canaux de distributions utilisés. Chaque année, elle soumet pour approbation à l'ANJ son plan d'actions pour l'année suivante dans ce domaine.

La mise en œuvre de ce dispositif est placée sous la responsabilité de la direction de la Sécurité dont les missions s'organisent autour de trois axes : la prévention, la surveillance et le contrôle. Au niveau opérationnel, l'organisation veille à détecter ou à contrôler les éléments potentiellement suspects (appelés aussi « atypismes ») détectés dans le cadre des transactions et du jeu, en particulier en points de vente.

En 2021, le nouveau cadre de référence en matière de LCB-FT a permis de contextualiser et de préciser les dispositions du Code monétaire et financier applicable à FDJ. Début 2021, FDJ a soumis à l'ANJ son plan annuel d'action de lutte contre la fraude et le blanchiment, articulé autour des quatre enjeux suivants :

- la consolidation de l'approche par les risques en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et de lutte contre la fraude (traitement des profils de clients à risques plus élevés, des profils de commerçants partenaires à risques plus élevés) ;
- la montée en puissance du dispositif de sensibilisation et de formation avec le lancement du plan d'action triennal de formation de 10 500 commerçants partenaires et la formation des collaborateurs, des prestataires et de la force de vente ;
- l'exploitation des données via une approche fondée sur la *data science* ;
- le renforcement du dispositif de contrôle interne LCB-FT.

L'ANJ souligne que le plan d'actions soumis pour l'année 2021 reflète la volonté de FDJ de répondre aux objectifs qui lui sont assignés en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment pour les activités de jeux et que l'entreprise présente un niveau très satisfaisant de conformité aux obligations législatives et réglementaire en vigueur.

PRÉVENTION

Sur le volet préventif, une évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient dès la conception des jeux et dès la mise en place de nouveaux services afin de prévoir, de réduire ou d'éliminer les risques identifiés en amont.

La formation et la responsabilisation des collaborateurs et des commerçants partenaires constituent également une des clés de la prévention des risques.

Intégrés à la démarche de formation RSE des collaborateurs, quatre nouveaux modules de formation à la lutte contre le blanchiment et la fraude ont été conçus. Pour les collaborateurs les plus exposés à ces risques, un programme de formation portant plus globalement sur les enjeux de la lutte contre la criminalité financière, intégrant la fraude interne et la corruption, est déployé.

Compte tenu des enjeux importants liés à l'UEFA Euro de football en 2021, FDJ a veillé à remettre ses équipes commerciales à niveau sur les sujets de LCB-FT et de lutte contre la fraude (LCF). Ainsi, tous les référents désignés au sein des agences commerciales de FDJ, ont bénéficié d'une actualisation de leurs connaissances sur ces sujets dès 2020.

En 2021, FDJ a lancé un plan triennal visant à former l'ensemble de ses partenaires en points de vente d'ici la fin 2023.

En outre, FDJ assure la sensibilisation de ses commerçants partenaires à la LCB-FT via différentes démarches (formation initiale des nouveaux commerçants partenaires, concours STIM, articles dans le magazine Profession Jeux...). En 2021, grâce à l'adaptation des dispositifs de formation (e-learning, tables rondes virtuelles), FDJ est parvenue malgré le contexte sanitaire, à actualiser les connaissances de plus de onze mille commerçants partenaires sur ce sujet.

Pour apprécier le niveau de sensibilisation des commerçants partenaires, FDJ a lancé pour la troisième année consécutive son baromètre portant sur la connaissance des risques de blanchiment et des obligations afférentes auprès d'un échantillon représentatif de mille commerçants partenaires. Au total, 82 % des commerçants partenaires affirment avoir une bonne connaissance du sujet (contre 69 % en 2020). Ce dispositif est complété par une autoévaluation sur la lutte anti-blanchiment dans le magazine « Profession Jeux ».

SURVEILLANCE

Le cadre légal et réglementaire impose aux opérateurs de jeux d'argent et de hasard la mise en œuvre d'un système de surveillance de leurs opérations, fondé notamment sur la connaissance des clients et la détection d'opérations suspectes.

Depuis 2018, FDJ a mis en place un système de détection des situations atypiques pouvant éventuellement correspondre à des faits de blanchiment en points de vente. Ce système s'appuie sur un vaste volume de données pour établir un score point de vente (PDV) en fonction de la multitude de critères de risques pris en compte.

(1) Arrêté du 9 septembre 2021 définissant le cadre de référence pour la lutte contre la fraude et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (JORF n° 0215 du 15 septembre 2021).

Concernant plus particulièrement les paris sportifs, FDJ améliore de manière continue ses moyens de détection et de traitement des situations suspectes. Elle a mis en place un système de surveillance permanent des prises de paris. En cas d'atypisme, une alerte est remontée en temps réel et peut donner lieu à une analyse approfondie pour clarifier les circonstances et identifier les risques en présence. L'année 2021 a été marquée par des événements sportifs majeurs avec l'UEFA Euro 2020 de football et les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo. Dans ce cadre, FDJ a exercé une vigilance renforcée sur les paris sportifs enregistrés sur ces compétitions.

Ce dispositif de vigilance prévoit la réalisation d'examens renforcés qui permettent de caractériser le soupçon de blanchiment et de procéder, le cas échéant, à la déclaration de soupçon à TRACFIN, service de Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins. En 2021, le Groupe a procédé à 282 déclarations de soupçons (contre 252 en 2020).

RÉSULTAT : NOMBRE DE DÉCLARATIONS DE SOUPÇON AUPRÈS DE TRACFIN

	2020	2021
Groupe FDJ	252	282

L'évolution significative des déclarations est liée à un nombre de dossiers de clients sur Internet pour lesquels FDJ n'a pas d'explications sur l'origine des fonds.

CONTRÔLE

Les examens renforcés réalisés au titre de la vigilance à l'égard des opérations, peuvent donner lieu des inspections en points de vente. Ces contrôles sur place permettent d'apporter des éléments de contextualisation aidant souvent à qualifier le soupçon de blanchiment. D'autre part, les inspections in situ donnent la possibilité d'évaluer le respect par le commerçant partenaire des obligations réglementaires ou des dispositions contractuelles qui le concernent.

Des points de contrôles liés aux obligations en matière de jeu responsable sont également prévus. Le taux de conformité des points de vente atteint 93,8 % en 2021 (taux en légère hausse comparé aux 92,4 % en 2020) (voir chapitre 4.4.3 « Jeu responsable »). À l'horizon 2025, l'objectif est de maintenir ce taux au-delà de 90 %.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX DE CONFORMITÉ GLOBALE AUX CRITÈRES JEU RESPONSABLE ET SÉCURITÉ

	2020	2021
Groupe FDJ hors PDJ	92,4 %	93,8 %

La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires. La progression du taux s'explique par une meilleure application du critère qui concerne la restitution des tickets et bulletins perdants aux joueurs qui en font la demande. Cette consigne, travaillée depuis deux ans en collaboration avec les représentants des commerçants partenaires et la force de vente, a contribué à faire disparaître les pratiques inadaptées en points de vente.

En 2021, FDJ a renforcé son dispositif de contrôle interne LCB-FT via la mise en place d'une équipe dédiée au pilotage du contrôle permanent de deuxième niveau, l'élaboration d'une cartographie détaillée des processus afférents à la LCB-FT et d'un plan de contrôle. La deuxième ligne de défense évalue de manière continue, la conformité du dispositif de FDJ en matière de LCB-FT.

Le Groupe a publié en 2021 sa politique de lutte contre la criminalité financière sur son site institutionnel afin de souligner son engagement au quotidien en faveur de l'intégrité du jeu et du sport, de la prévention de la fraude et du blanchiment.

PERSPECTIVES

À travers son plan annuel d'actions de lutte contre la fraude et le blanchiment, FDJ s'inscrit dans une démarche innovante fondée sur l'exploration des données pour accroître l'efficacité de ses systèmes de détection des atypismes. Un grand chantier *data* en faveur notamment de la lutte contre la fraude et le blanchiment, a été engagé dès 2020.

FDJ s'attachera également à la prise en compte des nouveaux enjeux telles que le développement des nouvelles offres du Groupe, la hausse de l'activité digitale et la connaissance actualisée de la relation d'affaires et la sécurisation de l'accès aux comptes joueur afin de lutter contre le risque de fraude en lien avec la cybercriminalité.

4.4.3 ASSURER LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD ») entré en application le 25 mai 2018 a posé les grands principes et exigences de la protection des données personnelles en Europe, tels que la transparence, l'intégrité, la confidentialité des traitements effectués par les responsables de traitement, ainsi que la possibilité pour les personnes concernées d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel.

Le développement de la connaissance des clients pour mieux répondre à leurs besoins est un angle important de la stratégie du groupe FDJ, et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données. FDJ s'inspire des meilleures pratiques du marché et met en œuvre de nombreux moyens, en vue d'assurer dans le cadre de son activité la sécurité et la confidentialité de toutes les

données du Groupe, notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité.

La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est un des piliers de la stratégie de sécurité des systèmes d'information (SI) identifiés dans la Politique Groupe de Sécurité des Systèmes d'Information. Cette stratégie comprend en particulier la protection des données des joueurs, des commerçants partenaires, des collaborateurs et des candidats.

FDJ a mis en œuvre et fait certifier Iso 27001, depuis 2008, son système de management de la sécurité de l'information (SMSI). Dans le cadre de ce SMSI, les équipes Sécurité effectuent plusieurs analyses de risques ayant notamment pour objectif de vérifier l'adéquation des mesures de

protection des données avec les besoins des métiers et les exigences la Politique Groupe de sécurité des systèmes d'information (PGSSI). La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est l'un des piliers de la stratégie de sécurité des SI identifiés dans cette politique. Que ces données soient celles de clients, commerçants partenaires, collaborateurs ou candidats. La politique de protection des données à caractère personnel détaille plus précisément les exigences de FDJ vis-à-vis de la protection de ces données. En 2021, le Groupe a mis à disposition sur son site institutionnel, une charte « Vie privée » mettant en avant les engagements de FDJ envers la vie privée de ses clients, les types de données récoltées par le Groupe et la manière dont celles-ci sont utilisées.

Plusieurs mesures de sécurité sont issues des bonnes pratiques du marché, de politiques édictées par l'entité Sécurité des systèmes d'information ou par des plans de traitement des risques identifiés lors des différentes analyses SSI réalisées annuellement ou dans le cadre de l'accompagnement des projets. En 2021, FDJ a renforcé les dispositifs d'authentifications sur les sites fdj.fr et parionssportenligne.fdj.fr, et a mis en place un masquage d'une partie des données personnelles figurant sur les comptes en ligne des joueurs.

FDJ met à jour régulièrement le référentiel des mesures de sécurité contribuant à la protection des données à caractère personnel. En 2021, le Groupe a mis en place de nouvelles mesures de sécurisations des comptes joueurs, plus particulièrement sur l'authentification. De plus, la sensibilisation à la sécurité de l'information en règle générale est un point fondateur du programme de sécurité de FDJ, permettant de distiller des bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs.

En 2021, FDJ a effectué une sensibilisation aux publics les plus à risque, pour préciser les bonnes pratiques de développement sécurisé et les risques liés au non-respect de ces règles. Parmi ces activités de développement, certaines évoquées sont liées à la gestion des données à caractère personnel. Cette première étape vient compléter une première sensibilisation faite en fin 2020 sur des populations plus restreintes. Dans le cadre de la formation des collaborateurs à la RSE, un module de la formation est dédié au RGPD. Il a été suivi par 78,3 % des collaborateurs en 2021. Au dernier trimestre, 684 collaborateurs ont été sensibilisés au risque de cyberattaques lors de plusieurs visioconférences sur le sujet.

FDJ a mis en œuvre un projet transverse d'entreprise portant sur la conformité RGPD, et a mis en place une gouvernance permettant à la fois de maintenir la conformité et d'anticiper les évolutions législatives et réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel. L'objectif est d'optimiser la transparence des traitements de données personnelles. Depuis 2017, le Groupe a développé une initiative intitulée « Privacy by customers » qui consiste à s'appuyer sur les outils et méthodes innovantes de recueil de l'expérience utilisateur, de manière à mieux appréhender leur perception, leurs besoins et leurs attentes en matière de protection des données à caractère personnel. FDJ réalise ainsi des études qualitatives réunissant physiquement des joueurs, des non-joueurs, des spécialistes de l'expérience

utilisateur, ainsi que des juristes. Cette démarche itérative s'inscrit dans la durée et fait l'objet de partage avec d'autres entreprises au sein d'associations professionnelles, ainsi qu'avec la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). En 2021, FDJ a notamment travaillé sur l'amélioration du traitement des données personnelles des collaborateurs.

FDJ mène des travaux d'amélioration continue du recueil du consentement aux cookies. En 2021, pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la conformité cookies et plus largement du RGPD, un agent de la CNIL a présenté les travaux de la Commission sur le traitement des plaintes des clients, les cookies et le respect de la vie privée à l'occasion de la journée européenne de la protection des données. Cette présentation a été suivie en direct par plus de deux cents collaborateurs et mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet FDJ.

FDJ tient également un registre de traitement décrivant les traitements mis en œuvre sur les données à caractère personnel. Ce référentiel documente les mesures de sécurité transverses, techniques et organisationnelles, mises en œuvre par l'entreprise. L'objectif final est de protéger l'ensemble des données à caractère personnel traitées par FDJ et garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données à caractère personnel translatant sur le SI FDJ.

FDJ suit les bonnes pratiques de sécurité notamment en matière de :

- information et sensibilisation des utilisateurs : les personnes manipulant des données à caractère personnel sont informées et sensibilisées et signent un engagement de confidentialité dans leur contrat de travail. La Charte d'utilisation des moyens informatiques et des outils numériques, reprenant un item sur la confidentialité des données à caractère personnel, constitue une annexe du règlement intérieur. Cette charte est présentée à tout nouvel arrivant dans le cadre du processus de sensibilisation à la sécurité globale réalisée par la direction de la Sécurité. Les menaces peuvent être multiples et de natures totalement différentes : cyberattaque, fuite d'informations sensibles, non-respect de la loi, déni de service, transactions bancaires frauduleuses, usurpation d'identité, vol de données à caractère personnel... À ce titre, FDJ met en œuvre des outils de surveillance et de contrôle sur les différents composants de son système d'information ;
- identification, authentification, autorisation et traçabilité des activités des utilisateurs ;
- chiffrement et utilisation de moyens cryptographiques ;
- traçage et gestion des incidents ;
- gestion des vulnérabilités ;
- sécurisation de l'accès aux données à caractère personnel.

S'agissant des gagnants, le groupe FDJ veille à protéger leur anonymat vis-à-vis de tout tiers extérieur, en particulier à l'égard de la presse dans le cadre de la « valorisation des grands gagnants ».

En 2022, FDJ poursuivra le renforcement des authentifications sur le site fdj.fr pour éviter les usurpations et la formation des collaborateurs sur le phishing et les cyberattaques.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE ET PART DE COLLABORATEURS FDJ SENSIBILISÉS AU RGPD

	2020	2021	
	Nombre	Nombre	Part
Groupe	102 ⁽¹⁾	2 061	76 %

(1) Donnée FDJ SA uniquement.

La forte progression du nombre de collaborateurs formés a été permise par l'intégration du module RGPD à la formation RSE à destination de l'ensemble des collaborateurs et permettant de se former de manière flexible et à distance.

4.4.4 LUTTER CONTRE LA MANIPULATION EXTERNE DES COMPÉTITIONS SPORTIVES

En tant qu'opérateur de paris sportifs et soutien historique au sport français, le groupe FDJ est un acteur engagé dans la lutte contre la manipulation externe des compétitions sportives. En outre, FDJ, sponsor du cyclisme, s'engage depuis 1997 dans la lutte antidopage.

Dans le cadre des activités du Groupe en lien avec le monde du sport (offre de paris sportifs et partenariats sportifs), le Groupe est exposé de manière directe au risque de manipulation de compétitions sportives. Ces manipulations sont susceptibles de porter atteinte à la confiance dans les compétitions sportives et dans l'intégrité des paris réalisés, et justifient une forte mobilisation de FDJ.

Le groupe FDJ est fortement engagé depuis de nombreuses années dans cette lutte contre les manipulations de compétitions sportives dans le monde, souvent liées à des paris frauduleux. Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 conforte d'ailleurs les missions confiées par l'État à FDJ, en ce qui concerne la mise en place des outils nécessaires à la détection d'atypismes dans les prises de paris, de programmes de prévention auprès des acteurs du sport, ainsi que la participation de FDJ en tant que membre de la plateforme nationale de lutte contre la manipulation des compétitions sportives.

Aux côtés des associations de loteries européennes et mondiales, le Groupe est également acteur de la coopération nationale et internationale avec le mouvement sportif et les autorités publiques pour améliorer l'efficacité des politiques de lutte pour l'intégrité du sport.

PRÉVENTION

Un large plan de promotion de l'intégrité des compétitions est mené sur plusieurs fronts. Le Groupe réalise en interne des actions de sensibilisation et de formation pour lutter contre les manipulations sportives, grâce à une communication régulière auprès de l'ensemble des collaborateurs, et une formation spécifique à l'attention des collaborateurs travaillant directement ou indirectement sur les paris sportifs.

En 2021, des actions de sensibilisation ont été réalisées auprès de représentants de fédérations sportives (Fédération française de basket-ball, Fédération française de handball), des professionnels, encadrants et jeunes des clubs de football de l'Olympique de Marseille, de l'Olympique Lyonnais, ainsi qu'auprès des jeunes et encadrants de centres de formation de clubs de football dans le cadre du FondAction du football. En 2021, ce sont ainsi près de 650 acteurs du sport français qui ont été sensibilisés à la problématique de manipulation sportive par FDJ.

L'équipe cycliste Groupama-FDJ est également impliquée et reconnue pour sa mobilisation dans la lutte antidopage. Engagée dans le *sponsoring* cycliste depuis 1997, la posture de FDJ en tant que sponsor responsable se concrétise par une forte sensibilisation des coureurs et de leur encadrement au respect de l'Éthique et de l'intégrité (tolérance zéro envers le dopage). Le recueil quotidien des données de puissance des coureurs et leur analyse, constitue l'un des moyens de prévention mis en place. Au-delà de ceux imposés par l'Union cycliste internationale (UCI), des contrôles antidopage sont également réalisés par le Pôle Médical des équipes Continentale et World Tour.

En 2021, les membres de l'équipe cycliste Groupama-FDJ ont suivi une session de sensibilisation sur la manipulation des compétitions sportives, session initialement prévue en 2020 mais reportée à cause de la crise sanitaire.

FDJ est également l'un des membres fondateurs du Mouvement pour un cyclisme crédible (MPCC) ⁽¹⁾, le Groupe y anime la section des sponsors et a été à l'initiative de la Charte des sponsors, qui spécifie que ces derniers s'engagent à ne pas faire pression sur les résultats sportifs.

Le Groupe est, depuis 2019, un contributeur clé, au sein de la plateforme nationale, pour développer un système digital multisport français de remontée de signalements de soupçons de manipulations, appelé « Signale ! ». Ce site sécurisé, lancé en juillet 2021, avant le début des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2021, permet de signaler des soupçons de manipulations sur des compétitions sportives. « Signale ! » propose aux acteurs du sport (athlètes, arbitres, entraîneurs, dirigeants), mais aussi à leur entourage, d'alerter rapidement et de manière anonyme s'ils le souhaitent, sur toute tentative d'approche pour manipuler une compétition sportive. Ces signalements permettront d'aider aux investigations nécessaires pour protéger les compétitions et les sportifs, en aidant à l'identification, voire aux procédures de sanction contre les individus qui organisent la manipulation des compétitions sportives. Il a été développé conjointement par le ministère chargé des Sports, le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), l'Association nationale des ligues de sport professionnel (ANLSP), la Fédération nationale des associations et syndicats sportifs (FNASS), la Fédération française de football (FFF) et FDJ.

À moyen terme, « Signale ! » sera étendu pour recevoir d'autres signalements en matière d'atteinte à l'intégrité du sport ou des sportifs. Le ministère chargé des Sports travaille en ce sens avec les partenaires de la Plateforme nationale, avec l'Agence française de lutte contre le dopage pour les alertes concernant le dopage et avec la Défenseure des Droits pour les situations de discriminations.

(1) Mouvement dont le but est de défendre un cyclisme propre, les notions de transparence, de responsabilité et de mobilisation de ses adhérents.

Dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, FDJ contribue à la sensibilisation des équipes du Comité d'organisation sur l'intégrité du sport. L'extension de ces dispositifs de sensibilisation est à l'étude.

Par ailleurs, dans le cadre de la loi Pacte et du nouveau cadre de régulation publié en 2019, la modification du Code du sport autorise FDJ à contrôler le respect de l'interdiction de parier en points de vente faite aux acteurs du sport, en coopération avec les fédérations qui en feront la demande (ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019). En 2021, FDJ a ainsi poursuivi ses échanges en la matière avec la Ligue de football professionnelle (LFP) et a initié une coopération avec la Fédération française de rugby.

En 2021, dans le cadre de l'organisation des compétitions de eSport par la filiale DVRT 13, l'entreprise a développé une politique éthique et anti-manipulation spécifique, reprenant les enjeux et questions d'intégrité, un diagnostic des pratiques mises en place et des recommandations concernant les évolutions de la réglementation. DVRT 13 a adhéré à l'Esport Integrity Commission (ESIC), association d'autorégulation internationale qui promeut et contrôle l'intégrité compétitive dans l'eSport.

SURVEILLANCE

À la suite de la mise en place d'une nouvelle organisation du contrôle de son activité de Paris sportifs en 2020, qui a permis d'élargir la capacité de contrôles des atypismes, FDJ a amélioré l'encadrement de l'intégrité des compétitions sportives. Dans le cadre de la surveillance des paris sportifs dans le réseau de points de vente, FDJ a transmis à la Plateforme nationale 24 alertes d'atypismes forts en 2021 (contre 20 en 2020).

En assurant la vice-présidence, depuis juin 2021, du Comité exécutif du « Global Lottery Monitoring System » (GLMS), association de loteries mondiales qui mettent en commun leurs données de surveillance des paris sportifs, FDJ contribue au renforcement de l'efficacité de la surveillance des compétitions internationales au service de l'intégrité du sport. FDJ a participé à la surveillance renforcée lors des événements majeurs de l'année 2021 (Jeux Olympiques de

Tokyo et l'UEFA Euro 2020). En 2021, la filiale Sporting Solutions Services (opérateur de paris sportifs du Groupe implanté en Angleterre et au Canada) a adhéré à GLMS en tant que membre associé.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'ALERTE TRANSMISES À LA PLATEFORME NATIONALE

	2020	2021
Groupe FDJ	20	24

COOPÉRATION

FDJ a pris part également à la création du référentiel national normatif sur l'intégrité du sport (porté par le ministère des Sports et piloté par l'Afnor). Ce référentiel s'inscrit dans le cadre du programme « Héritage Paris 2024 »⁽¹⁾ dont deux thématiques concernent l'intégrité du sport : le système pour les lanceurs d'alerte et la création d'une norme Iso sur l'intégrité du sport à horizon 2024. FDJ seule opérateur de paris sportifs à faire partie de ces deux groupes de travail a donc fait figure de précurseur.

À l'international, FDJ a poursuivi sa contribution financière et humaine au projet KCOOS+ (Keep crime out of sport +) du Conseil de l'Europe. Le projet KCOOS+ aide à la mise en œuvre de la Convention internationale sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin, visant à améliorer et harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions.

FDJ est également partie prenante du Groupe de Copenhague, piloté par le Conseil de l'Europe, qui comprend une trentaine de plateformes nationales et qui vise à aider à la coopération opérationnelle entre les plateformes existantes comme à assister la création de nouvelles plateformes nationales. Le Groupe de Copenhague travaille ainsi concrètement à la mise en œuvre des termes de la Convention de Macolin.

4.4.5 PROMOUVOIR UNE GESTION D'ENTREPRISE ÉTHIQUE ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Le groupe FDJ est assujéti à la loi Sapin II et doit, à ce titre, mettre en œuvre un programme de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. La prévention et la détection des faits de corruption sont l'affaire de toutes et tous au sein du groupe FDJ. Elles sont portées par la direction générale, pilotées par une entité dédiée rattachée à la direction de l'Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique et déployées avec l'appui d'experts et de référents conformité.

L'impact que d'éventuels actes de corruption pourraient représenter pour le Groupe, ne se limite pas aux sanctions en cas de non-conformité aux lois, mais comporte aussi des conséquences sur le plan de la réputation et de la confiance des clients, actionnaires, investisseurs, partenaires et collaborateurs.

En étroite coordination avec ses partenaires et parties prenantes, FDJ participe également depuis de nombreuses années à la lutte contre la corruption dans le sport (voir chapitre 4.4.4 « Lutter contre la manipulation externe des compétitions sportives »).

DISPOSITIF ANTICORRUPTION DU GROUPE FDJ

Le programme de conformité anticorruption du Groupe repose sur une charte éthique, sur un Code de conduite anticorruption, ainsi que sur des procédures spécifiques.

(1) <https://www.paris2024.org/fr/leguer-un-heritage/>

Dans ses activités, et conformément à ce qui est énoncé dans sa Charte éthique ⁽¹⁾, le groupe FDJ respecte les principes éthiques fondamentaux que sont la conformité aux lois et aux règlements, le partage de la culture d'intégrité, le respect des collaborateurs et des parties prenantes, et l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

La Charte éthique est complétée par un Code de conduite anticorruption ⁽²⁾ qui s'inscrit dans son prolongement, en accord avec les normes et législations locales, et les engagements internationaux.

Ce Code de conduite est communiqué sur le site institutionnel du Groupe ainsi qu'à tous les collaborateurs. Il permet d'identifier les situations pouvant caractériser des faits de corruption, de trafic d'influence et autres manquements à la probité. Il décrit les comportements à adopter ou à proscrire et fait naître les bons réflexes face à une situation à risque afin d'être en conformité avec le principe de « tolérance zéro » vis-à-vis de tout acte de corruption.

Des procédures internes complètent le Code de conduite anticorruption et sont mises à disposition des collaborateurs. Elles concernent :

- la gestion des cadeaux et invitations ;
- la prévention, déclaration et gestion des liens d'intérêts ;
- le dispositif d'alerte éthique ;
- les évaluations des tiers ;
- la gestion des relations institutionnelles et de la représentation d'intérêts.

PROGRAMME ANTICORRUPTION DU GROUPE FDJ

Conformément aux dispositions de la loi Sapin II, le programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence s'articule autour de trois piliers :

- **l'engagement de l'instance dirigeante** dans une démarche de transparence et d'exemplarité, fondée sur le respect de la réglementation et des standards éthiques les plus exigeants et dans une démarche de « tolérance zéro » envers tout acte de corruption ;
- **l'analyse des risques de corruption et de trafic d'influence** auxquels le Groupe est exposé, via l'élaboration d'une **cartographie des risques de corruption** permettant d'identifier les mesures et procédures de prévention, de détection et de remédiation à mettre en place ;
- **le déploiement de mesures et procédures de prévention, de détection et de remédiation** :
 - mises en œuvre d'actions de prévention par la mise à disposition d'un Code de conduite anticorruption et des procédures associées, d'un dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence et le déploiement d'une procédure d'évaluation des tiers ;
 - mises en œuvre d'actions de détection par la réalisation de contrôles comptables, la mise à disposition d'un dispositif d'alerte éthique et d'un dispositif de contrôle et d'évaluation internes ;
 - mises en œuvre d'actions de remédiation par la mise en application d'un régime disciplinaire face aux risques de corruption.

L'année 2021 a permis de renforcer l'ensemble du programme anticorruption avec :

- l'actualisation de la cartographie des risques de corruption ;
- la mise à jour du Code de conduite anticorruption afin de rendre ses contenus plus accessibles et de proposer des cas pratiques ;
- le renforcement de la procédure d'évaluation des tiers au niveau du Groupe. L'équipe Conformité anticorruption participe au Comité de sélection des mécénats jeu responsable ;
- l'animation de formations pour les publics les plus exposés aux risques de corruption et trafic d'influence et de formations spécifiques sur site ;
- la poursuite du déploiement du dispositif de contrôle à trois niveaux : les contrôles comptables et le contrôle interne du dispositif anticorruption permettent d'assurer la mise en œuvre effective, conforme et efficace des procédures issues du programme anticorruption. Des contrôles spécifiques sont également déployés afin de prévenir les risques de fraude interne.

L'équipe Conformité anticorruption a également renforcé le dispositif anticorruption au sein de toutes les filiales du Groupe, via l'animation d'une communauté de référents internes.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE ET PART DE COLLABORATEURS FORMÉS À L'ÉTHIQUE ET L'ANTICORRUPTION

	2020		2021	
	Nombre	Part	Nombre	Part
Groupe FDJ	738	39 %	2 094	77 %

Sur le cycle 2020-2021, 77 % des collaborateurs ont été formés à l'Éthique et l'anticorruption soit 2 094 collaborateurs. FDJ a renforcé son programme de formation à l'anticorruption, en continuant les sessions de formation en présentiel et en intégrant son module de e-learning au parcours de formation RSE obligatoire.

PERSPECTIVES

En 2022, les efforts porteront principalement sur :

- la mise en place et le suivi des plans d'actions identifiés dans la cartographie des risques de corruption ;
- le renforcement du dispositif d'alerte éthique avec la prise en compte des éléments de la nouvelle directive européenne concernant les lanceurs d'alerte ;
- la poursuite des actions de formations auprès des populations identifiées comme étant les plus exposées aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
- l'accompagnement renforcé des filiales et toutes autres entités du Groupe ;
- la réflexion autour des enjeux de digitalisation du programme anticorruption ;
- le renforcement de la gouvernance en matière d'anti-corruption (comités, indicateurs...) ;
- le renforcement et l'automatisation des contrôles, via l'utilisation croissante de l'analyse des données.

(1) La Charte éthique et le Code de conduite anticorruption sont à retrouver sur le site du Groupe : www.groupefdj.com

(2) La Charte éthique et le Code de conduite anticorruption sont annexés au règlement intérieur et en permanence accessibles par l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

POLITIQUE FISCALE RESPONSABLE

FDJ a fait de la transparence et de la conformité les priorités de sa politique fiscale. Le Groupe veille à respecter l'ensemble des règles et lois fiscales applicables dans tous les pays où il exerce son activité. En particulier, toutes les déclarations fiscales requises par la loi ou les règlements sont déposées et toutes les taxes et prélèvements sont payés en conséquence.

Concernant les transactions transfrontalières, FDJ se conforme à la norme de l'OCDE et veille à ce que les politiques de prix de transfert mises en œuvre au sein de la société respectent le principe « de pleine concurrence ».

Pour éviter des transferts artificiels de bénéfices, le Groupe applique le principe dit « de pleine concurrence », qui vise à ce que le prix d'une transaction réalisée au sein d'un groupe international soit fixé comme si la transaction avait lieu entre parties indépendantes.

En 2021, la charge d'impôt du Groupe s'est élevée à 122 millions d'euros contre 85 millions d'euros en 2020. Ce montant correspond à un taux effectif d'impôt de 29,7 % contre 28,6 % en 2020. La contribution de FDJ SA à l'impôt du Groupe est de 119 millions d'euros contre 81 millions d'euros en 2020.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2020	2021
Groupe FDJ	28,6 %	29,7 %

PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LES PARTENARIATS DE RECHERCHE

Les partenariats de recherche et d'expérimentation constituent un pilier essentiel de la politique de jeu responsable de FDJ (voir chapitre 4.3.2 « Prévenir le jeu excessif »). Ils contribuent à la recherche et à la diffusion des connaissances dans le champ du jeu d'argent et de l'addictologie, et ils nourrissent les travaux de l'entreprise sur les dispositifs jeu responsable déployés auprès des joueurs. De manière à garantir l'indépendance de la recherche et à prémunir les parties contre les conflits d'intérêts potentiels, ces actions s'inscrivent dans un cadre d'intervention éthique garantissant l'indépendance des structures soutenues et reposant sur les éléments suivants :

- une instruction des projets conforme à la loi Sapin II (identification des potentiels signaux d'alerte dont les conflits d'intérêts, etc.) ;
- un avis systématique d'un Comité de sélection interne des projets composé de la direction de l'Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, de la direction juridique, de la direction Finances et la direction RSE (voir dispositif éthique ci-dessus) ;
- une non-participation du groupe FDJ à la gouvernance des projets dédiés à la recherche sur les addictions et la prévention du jeu des mineurs ;

- le respect de l'étanchéité des périmètres d'intervention et des pratiques professionnelles de chaque partenaire. Un corpus éthique spécifique est également défini dans le cadre des actions en réduction des risques et des dommages auprès de joueurs en difficulté et impliquant des acteurs du médico-social et du réseau de vente du Groupe (voir chapitre 4.3 « Jeu responsable »). Ainsi, une charte éthique spécifique a été signée avec la Sedap, acteur très engagé réalisant en cas de situation d'urgence humaine détectée en lien avec une problématique de jeu, des interventions en points de vente associant des collaborateurs de FDJ. Cette démarche éthique a été étendue avec la Fédération Addiction dans le cadre de journées régionales présentant les expérimentations en réduction des risques et des dommages.

PERSPECTIVES

FDJ continuera en 2022 à appliquer ce cadre d'intervention éthique à tous les nouveaux partenariats de recherche et de soutien à des actions de prévention en matière de jeu responsable.

LUTTE CONTRE LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

FDJ exerce, sur le secteur des jeux d'argent et de hasard, des activités sous droits exclusifs (loterie en ligne, loterie en points de vente, paris sportifs en points de vente) ainsi que des activités en concurrence (paris sportifs en ligne). Ces dernières années, le Groupe a diversifié ses activités et lancé des initiatives sur de nouveaux marchés concurrentiels et/ou en développement, notamment sur les activités de paiements pour le compte de tiers, le eSport, les jeux de divertissement en ligne et la fourniture de services aux opérateurs internationaux de loterie et de paris sportifs. Compte tenu de la position monopolistique sur la grande majorité de ses activités, cette dualité d'activités implique des risques plus importants au regard du droit de la concurrence, notamment sur le plan des abus de position dominante.

FDJ rend disponible pour les collaborateurs un guide pour prévenir les risques de non-conformité au droit de la concurrence qui identifie les situations à risques pour l'entreprise, ainsi qu'un ensemble de bonnes pratiques permettant d'éviter toute infraction au droit de la concurrence.

En 2021, les formations sur les pratiques anticoncurrentielles ont repris et ont concerné en priorité les activités en concurrence. Ces formations permettent de sensibiliser les collaborateurs aux différentes situations qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle et leur donner les outils pour éviter des situations de risques d'entente ou d'abus de position dominante.

En 2022, le Groupe poursuivra les formations et mettra à jour le guide pratique de concurrence de manière à intégrer les éléments liés aux abus de position dominante collective.

4.4.6 FAVORISER LES ACHATS RESPONSABLES

La politique achats du Groupe s'articule autour de quatre piliers : la relation avec les fournisseurs, l'achat responsable, la performance économique et la maîtrise des risques.

Dans le cadre de ses activités et de ses relations commerciales, FDJ promeut des pratiques commerciales et partenariales responsables, et lutte contre les pratiques non éthiques (violations des droits humains, atteintes à l'environnement, délais de paiement excessifs, niveau de dépendance trop élevé) de ses fournisseurs et partenaires.

La politique d'achats responsables s'articule autour de plusieurs axes : les relations durables et équilibrées avec les fournisseurs, la réduction des délais de paiement, les achats territoriaux et inclusifs, et enfin l'amélioration des pratiques environnementales et sociales des fournisseurs

RELATIONS DURABLES ET ÉQUILIBRÉES AVEC LES FOURNISSEURS

Le Groupe s'attache à construire une relation durable et équilibrée avec ses fournisseurs afin d'assurer la pérennité et l'équité au sein de sa chaîne de valeur. Depuis 2014, FDJ est signataire de la Charte relations fournisseurs responsables de la médiation des entreprises, dont le but est de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux des achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs. FDJ a réitéré son engagement en signant la nouvelle Charte relations fournisseurs responsables en 2021.

En 2021, FDJ a obtenu, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le label « Relation fournisseurs et achats responsables » (RFAR). Ce label est décerné par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance pour une durée de trois ans et s'inscrit dans la continuité des actions menées par FDJ en matière d'achats responsables. Le label « RFAR » valorise les meilleures pratiques achats et les relations fournisseurs en intégrant les dimensions à la fois environnementale, sociale et éthique, portées par la RSE, dans l'acte d'achat. Le label est aligné avec les lignes directrices de la norme internationale Iso 20400.

FDJ évalue les impacts environnementaux et sociaux de l'activité de ses fournisseurs et de ses prestataires par le biais des évaluations de performance RSE de type Ecovadis et questionnaire RSE. À la suite des évaluations de performance RSE, FDJ accompagne ses fournisseurs en mettant en place des plans d'amélioration continue afin de maîtriser les risques et identifier les opportunités. En 2021, FDJ a évalué cinquante de ses fournisseurs stratégiques et importants. La note moyenne des fournisseurs évalués en 2021 sur les quatre thématiques sociale, environnementale, éthique et achats responsables est de 56/100 ⁽¹⁾.

Afin de garantir et promouvoir des pratiques commerciales et partenariales responsables auprès des fournisseurs, la rémunération variable de l'ensemble des acheteurs de FDJ est indexée sur des objectifs achats responsables.

Face à la crise sanitaire qui a fragilisé depuis deux ans de nombreux acteurs économiques et notamment certains

fournisseurs et prestataires du Groupe et dans la continuité des dispositifs d'aide financière mis en place en 2020, FDJ a proposé en 2021, via un partenaire spécialisé, un accompagnement psycho-social à ses fournisseurs les plus fragilisés grâce au programme « FDJ engagée ». Ce programme a pour objectif d'améliorer la qualité de vie au travail et les équilibres de vie des fournisseurs du Groupe. Des psychologues, assistantes sociales et coachs sont ainsi disponibles pour accompagner les fournisseurs du Groupe dans toutes leurs situations de vie, de manière gratuite et confidentielle.

RÉDUCTION DES DÉLAIS DE PAIEMENT

Afin d'optimiser sa performance économique, FDJ, vise d'ici 2025, l'objectif « zéro défaut de paiement », sur le règlement de ses fournisseurs pour garantir leur pérennité financière. En 2021, le Groupe a mis en place différentes actions pour améliorer les délais de paiement :

- poursuite de l'enrôlement des fournisseurs sur la plateforme de dématérialisation *Tradeshift* ;
- optimisation des seuils d'approbation des dépenses.

FDJ a mis en place en 2021 une plateforme d'escompte pour permettre le paiement anticipé des factures fournisseurs avec C2FO, leader mondial en solutions d'optimisations de fonds de roulement. Désormais, le fournisseur peut demander une date de paiement anticipée d'une ou plusieurs factures non réglées en proposant un escompte en contrepartie et FDJ réglera le montant de la facture, net de l'escompte, à la date demandée.

À fin 2021, le délai de paiement moyen des fournisseurs est de trente-sept jours (inférieur aux soixante jours du délai légal requis, hors exception) contre quarante-deux jours en 2020.

ACHATS TERRITORIAUX ET INCLUSIFS

En adéquation avec les valeurs RSE du Groupe, les volets sociaux et sociétaux se traduisent dans la politique d'achats responsables par un fort ancrage des achats sur le territoire national.

En 2021, les filiales du groupe FDJ en France ont contribué par leurs achats au dynamisme économique, social et sociétal des territoires avec près de 90 % des achats, en valeur, réalisés en France soit 620 millions d'euros et 58 % réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) soit près de 323 millions d'euros (voir chapitre 4.7 « Territoires »).

Le groupe FDJ s'engage également à soutenir les achats inclusifs. À horizon 2025, le Groupe a pour ambition d'accroître ses achats auprès du secteur adapté et protégé. En 2021, 924 000 euros facturés ont été réalisés auprès d'établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et d'entreprises adaptées (EA) contre 745 000 euros en 2020, et environ 7 % des fournisseurs de FDJ sont installés dans les quartiers de la politique de la ville (QPV).

(1) Base Ecovadis mondiale : 43/100.

AMÉLIORATION DES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES DES FOURNISSEURS

Dans le cadre de sa démarche achats responsable, le groupe FDJ agit pour réduire son empreinte environnementale. Pour ce faire, FDJ souhaite engager ses fournisseurs dans une démarche de réduction de leurs émissions carbone dans le cadre de l'initiative *Science Based Targets* (voir 4.8 « Environnement »).

FDJ évalue la performance environnementale des fournisseurs avec Ecovadis selon neuf critères environnementaux : consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre, eau, biodiversité, pollutions locales et accidentelles, matières premières, produits chimiques et déchets, utilisation du produit, fin de vie du produit, santé et sécurité des consommateurs et promotion, et services environnementaux. La note moyenne des fournisseurs évalués par Ecovadis en 2021 sur la thématique environnementale est de 55/100.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES FOURNISSEURS STRATÉGIQUES ET IMPORTANTS ÉVALUÉS SUR LEUR PERFORMANCE RSE

	2020		2021	
	Nombre	Part	Nombre	Part
FDJ SA	65	36 %	123	68,0 %

En 2021, sur 181 fournisseurs catégorisés comme stratégiques et importants, 123 ont été évalués sur leur performance RSE.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : DÉLAIS DE PAIEMENT MOYEN

	2020	2021
FDJ SA	42 jours	37 jours

FDJ a réduit de cinq jours le délai de paiement moyen entre 2020 et 2021.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES FACTURES PAYÉES EN RETARD

	2021
FDJ SA	2,8 %

À horizon 2025, FDJ a pour objectif d'atteindre « zéro défaut de paiement » sur le règlement de ses fournisseurs pour garantir leur pérennité financière. En 2021, 2,8 % des factures ont été payées en retard.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : ÉVOLUTION DU MONTANT DES ACHATS DU GROUPE AUPRÈS D'ESAT ET EA

En milliers d'euros	2020	2021
FDJ SA	667	811
Groupe FDJ	745	924

En 2021, le montant d'achats réalisé auprès du secteur protégé et adapté est en hausse notamment grâce à plusieurs actions engagées au sein des achats de prestations informatiques.

PERSPECTIVES

Dans la continuité des évaluations de la performance RSE des fournisseurs, FDJ réalisera en 2022, une cartographie des risques RSE des fournisseurs et associera un processus d'évaluation adapté en fonction du niveau de risques.

En 2022, FDJ poursuivra également la démarche de réduction de l'empreinte carbone des achats, en engageant de nouveaux fournisseurs dans l'initiative *Science Based Targets*.

4.5 Ressources humaines

Conscients que l'engagement de ses collaborateurs est une condition essentielle de la performance durable, le groupe FDJ s'emploie à construire et mettre en œuvre une politique de l'expérience collaborateur et de la transformation ambitieuse, innovante et inclusive, au service de la réussite du plan stratégique. Les quatre grands enjeux sont :

- 1. renforcer la culture de la performance au sein de la fonction expérience collaborateur et transformation**, en capitalisant sur des pratiques agiles et un engagement collectif déployés pendant la période de confinement (rituels managériaux quotidiens, transparence et fréquence dans la communication, réunions plus efficaces...) tout en étant moteur d'une nouvelle dynamique collective et accélérateur de création de valeur sociale et économique ;
- 2. offrir une expérience collaborateur optimisée et inclusive pour assurer l'engagement de tous**, en réinventant l'équilibre à distance/en présence afin d'être plus flexible et plus performant ; dans un contexte où la protection de la santé des collaborateurs est devenue un actif stratégique ;
- 3. s'assurer que le Groupe dispose du bon niveau de réactivité** en capitalisant sur de nouveaux modes de fonctionnement, plus responsabilisant, en développant de nouveaux modes de gouvernance, en faisant du manager un animateur coach, un leader, et un manager de la performance ;
- 4. accélérer le développement des usages digitaux** en digitalisant les processus (recrutement, formations...), les outils et en réinterrogeant la nature des investissements dans les environnements de travail des collaborateurs.

Pour répondre à ces défis, FDJ s'investit dans tous les domaines qui contribuent à la réussite et à la performance durable du Groupe en s'appuyant sur la richesse et la diversité de ses profils pour développer :

- l'anticipation, l'attractivité et le développement des talents et des parcours professionnels, tant en matière d'expertise que de management dans le cadre d'une politique de marque employeur distinctive ;
- la diversité et l'inclusion en termes de parité, d'insertion des personnes en situation de handicap, d'âges ;
- un haut niveau de dialogue social, qui se traduit par la mise en œuvre de nombreux accords qui soutiennent les transformations nécessaires du Groupe ;
- la reconnaissance et la rémunération visant à soutenir la performance individuelle et collective, ainsi que l'appartenance au Groupe en combinant équité interne et compétitivité par rapport au marché ;
- l'optimisation continue des processus expérience collaborateur et transformation.

Dans le contexte de la crise sanitaire, et dans la continuité des actions mises en œuvre en 2020, le Groupe a su préserver la continuité d'activité en faisant preuve d'agilité, et en maintenant comme priorité la santé des collaborateurs (obligation du port du masque depuis le début de la crise sanitaire, distribution de masques, extension du télétravail, maintien du salaire à 100 %, communication interne constante, maintien et adaptation du dialogue social, etc.).

La thématique RSE dédiée aux ressources humaines recouvre cinq risques RSE spécifiques : la gestion des compétences, le dialogue social, la diversité et l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et, enfin, l'engagement des collaborateurs.

PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

RÉSULTAT : NOMBRE DE COLLABORATEURS EN CDD ET CDI AU 31 DÉCEMBRE ⁽¹⁾

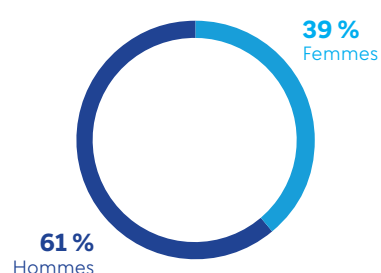
Entité	Pays	2020			2021		
		CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
FDJ SA	France	1 452	62	1 514	1 531	72	1 603
FDP	France	437	17	454	452	15	467
FDI	France	27	0	27	28	0	28
FDM	France	5	2	7			
PDJ	Polynésie française	19	0	19	17	3	20
FGS France	France	99	1	100	102	3	105
FGS Canada	Canada	1	0	1	2	-	2
FDJ Développement	France	14	2	16	16	1	17
FGS UK	Royaume-Uni	53	0	53	36	-	36
Sporting Group	Royaume-Uni	255	2	257	246	3	249
FDJ Services	France				9	-	9
GROUPE FDJ		2 362	86	2 448	2 439	97	2 536

(1) Il convient de noter que les effectifs présentés ne tiennent compte que des CDI et CDD, alors que l'information fournie dans les états financiers inclut toutes les natures de contrats, y compris les intérimaires et les intermittents.

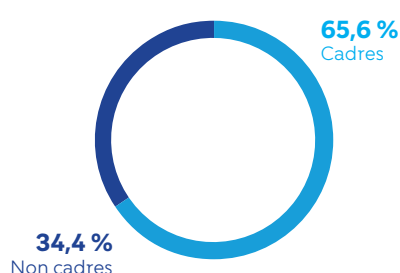
Au 31 décembre 2021, le Groupe employait 2 536 collaborateurs dans les sociétés entrant dans son périmètre de consolidation. L'entité FDJ, avec 1 603 collaborateurs, représentait près de 63,2 % des effectifs du Groupe tandis que FDP, filiale commerciale, avec 467 personnes représentait 18,4 % des effectifs du Groupe. FDJ Gaming Solutions France et FDJ Gaming Solutions UK, filiales technologiques en charge des développements des logiciels de jeux, employaient 141 collaborateurs. Sporting, spécialiste de la technologie et du trading dédiés aux paris sportifs comprend 249 collaborateurs. La progression des effectifs au sein du groupe FDJ de 3,6 % en 2021 est portée par FDJ (+ 5,9 %).

En effet, plus de 300 recrutements de CDI ont été effectués en 2021 (dont 119 portés par FDJ). Ces recrutements portent notamment sur des métiers et des expertises inhérents aux projets digitaux de l'entreprise (managers de l'expérience client, data analysts, ingénieurs web et développeurs, project managers, traders pour les paris sportifs, logisticiens, commerciaux, etc.) afin de répondre aux enjeux de recrutement de nouveaux clients, au développement de l'activité du Groupe et pour prendre en compte les inflexions stratégiques opérées par le Groupe en raison de l'évolution du contexte et de l'impact de la crise sanitaire sur son activité.

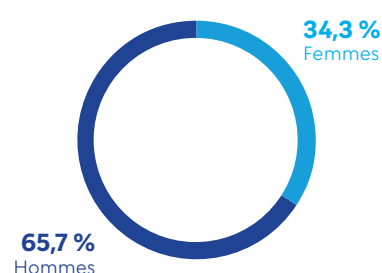
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR STATUT



RÉPARTITION DES MANAGERS PAR GENRE



RÉSULTAT : STATUT DU PERSONNEL AU 31 DÉCEMBRE

	2020		2021	
	Cadres	Non-cadres	Cadres	Non-cadres
FDJ SA	1 282	232	1 391	212
Groupe FDJ	1 548	900	1 664	872

En 2021, les cadres représentent 65,6 % de l'effectif total du Groupe contre 63,2 % en 2020.

PYRAMIDE DES ÂGES AU 31 DÉCEMBRE

	60 ans et +	de 55 à 59 ans	de 50 à 54 ans	de 45 à 49 ans	de 40 à 44 ans	de 35 à 39 ans	de 30 à 34 ans	de 25 à 29 ans	de 20 à 24 ans	de 15 à 19 ans	Âge moyen
FDJ SA	76	191	201	256	257	227	254	135	6	0	42,8
Groupe FDJ	101	286	363	412	398	349	376	219	32	0	42,7

Depuis 2017, le Groupe a choisi de différencier les « seniors », qui préparent activement leur retraite, des « juniors », actifs de 45 ans et plus, afin de capitaliser sur l'expérience et l'engagement de ces collaborateurs. Après le diagnostic mené en interne avec le cabinet Harris Interactive, des

travaux ont été entrepris en co-construction avec les collaborateurs. Ils ont abouti à des démarches centrées sur la formation des juniors ainsi que sur les programmes, « Point 50 » pour les quinquagénaires et « Cap 60 » pour les futurs retraités, entrés dans le catalogue de formation.

RÉSULTAT : ANCIENNETÉ MOYENNE DES COLLABORATEURS

	2020	2021
FDJ SA	11,7 ans	11,3 ans
Groupe FDJ	11,2 ans	11,1 ans

L'évolution de l'ancienneté du Groupe est liée à la dynamique de recrutements.

RÉSULTAT : RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE

	2020				2021			
	Hommes	%	Femmes	%	Hommes	%	Femmes	%
FDJ SA	837	56,8 %	629	43,2 %	920	57,4 %	683	42,6 %
Groupe FDJ	1 483	60,6 %	965	39,4 %	1 548	61,0 %	988	39,0 %

4.5.1 GARANTIR UNE BONNE GESTION DES COMPÉTENCES

Dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation, disposer d'équipes engagées ainsi que des meilleures expertises est indispensable au développement des activités du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs de performance. La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développée par FDJ depuis plus de dix ans, permet d'anticiper l'évolution des métiers et les compétences dont le Groupe a besoin et d'optimiser le pilotage des parcours professionnels et le développement des talents.

Chaque année, le Groupe consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs, 2,2 millions d'euros durant l'année écoulée, ce qui représente 3,35 % de la masse salariale. En 2021, le Groupe a eu à cœur de maintenir et développer l'employabilité de tous ses collaborateurs (savoir-faire et savoir-être) en proposant, à distance, la majorité de son offre de formation. 97,5 % des collaborateurs du Groupe ont ainsi bénéficié d'au moins une action de formation. En moyenne, chaque collaborateur a reçu 16 heures de formation en 2021.

Les besoins de formation couvrent plusieurs domaines.

- les compétences directement centrées sur le métier en particulier dans le domaine des technologies de l'information, de la cybersécurité, de la data, du digital et du commercial. Pour la filière commerciale FDP, l'année 2021 a permis de continuer la professionnalisation de la force de vente et d'accompagner la transformation commerciale.
- les « *soft skills* » : en complément des compétences métiers, des compétences comportementales sont également indispensables pour contribuer à la performance individuelle et collective (ex : capacité à collaborer, communication interpersonnelle).
- le management : dans le cadre de l'accompagnement des pratiques managériales du Groupe et du déploiement de son modèle managérial (manager coach, manager leader et manager de la performance), l'accent a été mis cette année sur la prise de fonction

managériale (formation digitale, entraînement en collectif in situ et/ou à distance) qui permet à chaque nouveau manager, d'avoir, la possibilité de se former sur les fondamentaux du management.

- les langues (anglais essentiellement) : le développement de l'activité à l'étranger, l'intégration de filiales anglaises et la cotation boursière sont autant de raisons pour le groupe FDJ de développer la pratique de l'anglais en interne.

Afin de tenir compte des situations individuelles et de cibler ses actions, le plan de développement des compétences combine plusieurs approches :

- un plan individuel de mobilité en cas de changement de rôle et/ou d'affectation ;
- l'accès à des formations destinées à aider les collaborateurs dans la construction de leur projet professionnel ou encore pour les quinquagénaires un programme spécifique pour rester motivé et acteur de sa dernière partie de carrière ;
- des programmes de développement spécifiques pour les femmes (retour de congé maternité).

PERSPECTIVES

FDJ poursuivra les actions de transformation des pratiques managériales pour accompagner l'évolution des modes de travail (essor structurel du télétravail, travail en mode hybride, autonomie accrue).

Le Groupe continuera à investir dans le développement de ses compétences en technologies de l'information, data, digital. L'année 2022 marquera une nouvelle étape de transformation du modèle commercial du Groupe, soutenu par un plan d'accompagnement RH spécifique et des actions de formation ciblées. L'internationalisation du Groupe nécessitera également de travailler sur des modes de travail interculturels et sur une montée en compétences sur la pratique courante de l'anglais professionnel.

RÉSULTAT : NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

	2020	2021
FDJ SA	16 538	26 792
Groupe FDJ	26 672	39 417

En 2021, la progression du nombre d'heures de formation du groupe FDJ (+ 47,8 %) est principalement portée par le déploiement de la formation RSE auprès des collaborateurs de FDJ SA et des filiales FDP, FGS France, FDI et FDJ Services et par un budget dédié à la formation en hausse.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DE LA MASSE SALARIALE DÉDIÉE À LA FORMATION

	2020	2021
FDJ SA	2,96 %	3,80 %
Groupe FDJ	-	3,35 %

Pour FDJ SA, la part de la masse salariale dédiée à la formation progresse en 2021 (+ 0,84 point). Pour mémoire, en raison de la crise sanitaire, le pourcentage de la masse salariale de FDJ SA consacré à la formation était en retrait en 2020 ; le budget dédié à la formation ayant été réduit de moitié.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES COLLABORATEURS AYANT REÇU UNE FORMATION DANS L'ANNÉE

	2020	2021
FDJ SA	76,2 %	96,1 %
Groupe FDJ	-	97,5 %

La progression de la part de collaborateurs formés (+ 19,9 points) est principalement portée par le déploiement de la formation RSE auprès des collaborateurs FDJ SA et des filiales FDP, FGS France, FDI et FDJ Services. Pour mémoire, un collaborateur formé et ayant quitté l'entreprise dans l'année est pris en compte.

4.5.2 PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF

Dans le cadre des transformations RH engagées, FDJ s'attache à développer et à entretenir un dialogue social de qualité, élément essentiel de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise. Notamment, FDJ respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation internationale du travail dans l'ensemble de ses entités : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations, le Groupe a organisé son dialogue social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou au niveau des entités concernées.

Dans ce cadre, chaque entité du Groupe dispose des instances représentatives du personnel en fonction de sa configuration. Figure ci-dessous la liste des principales instances représentatives du personnel présentes dans les principales entités du Groupe :

- un Comité de Groupe regroupant des représentants du personnel des entités FDJ, FDP et FGS France, et représentant l'ensemble des entités du Groupe, se réunissant 3 fois par an ;
- au sein de FDJ SA :
 - au niveau central : un Comité social et économique central (CSEC) et une Commission santé, sécurité et conditions de travail centrale (CSSCTC), outre les Commissions légales et conventionnelles,
 - au niveau de chaque établissement : un CSE et une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT),
 - au sein de FDP, un Comité social et économique (CSE) et une Commission santé, sécurité et conditions de Travail (CSSCT), outre les Commissions légales et conventionnelles ;
- au sein de FGS France, La Française d'Images, la Société de Gestion de l'Échappée, FDJ Développement et La Française de Motivation, un CSE.

Ainsi, tous les projets affectant le fonctionnement général de l'entreprise sont régulièrement présentés et discutés au sein de ces instances. C'est dans ce cadre par exemple qu'ont été régulièrement évoqués en 2019 le projet d'évolution du capital et de nombreux projets d'évolution d'organisations. Le haut niveau de dialogue social du Groupe se traduit notamment par une concertation systématique sur les projets de réorganisation. La méthodologie suivante est ainsi déclinée :

- une réunion de présentation/discussion des principes généraux de la réorganisation ;
- une réunion de présentation/discussion des missions principales des entités projetées ;
- une réunion de présentation de l'organisation détaillée avec le plan d'accompagnement du changement associé (plan de communication, plan de formation, séminaire de lancement...).

Cette méthodologie, partagée avec les partenaires sociaux, permet de recueillir tous les avis consultatifs des instances sociales du Groupe sur les projets présentés. De la même façon, la stratégie, les orientations stratégiques sont régulièrement présentées et discutées en CSEC de FDJ SA.

En 2020 et 2021, les représentants du personnel ont été très régulièrement informés et consultés sur les mesures mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre de la lutte contre la propagation de la Covid 19, dont les mesures économiques (plan d'économie sans suppression de postes) décidées à cette occasion. Ainsi, les représentants du personnel ont été réunis à chaque nouvelle étape décidée par l'entreprise, soit à l'occasion de réunions extraordinaires ou ordinaires des instances, soit à l'occasion de réunions de l'ensemble des représentants du personnel du Groupe, de manière supra-légale.

Outre ces réunions des représentants du personnel, des réunions de négociation sont régulièrement organisées – au sein des sociétés du Groupe pourvues de délégués syndicaux (FDJ, FDP, FGS France et La Française d'Images). Ainsi, au niveau de FDJ SA, la direction réunit deux fois par mois les organisations syndicales représentatives pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau

de dialogue social. C'est ainsi qu'ont été signés, au cours des cinq dernières années des accords sur le droit à la déconnexion, les salaires, le temps de travail (astreintes), le télétravail, le fonctionnement des CSE et CSEC, etc.

Sur l'année 2021, ces réunions ont donné lieu à la signature de trois accords ou avenants au sein de FDJ SA, à savoir l'accord sur les salaires fixant la politique salariale 2021, l'accord d'intéressement 2021 et l'avenant dénonciation de l'accord PEE, simplifiant le dispositif d'épargne salariale des collaborateurs.

À noter également que la direction s'est engagée depuis plusieurs années dans la construction progressive d'un socle social Groupe constitué des thèmes suivants :

- l'épargne salariale ;
- la mutuelle et la prévoyance ;
- la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;
- l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité.

La direction a à cœur, à moyen terme, d'harmoniser les dispositifs, les pratiques, les accords... en lien avec les organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe, à savoir FO, la CFE-CGC et la CFDT.

Comme en 2020 la tendance à l'augmentation du nombre d'accords conclus, s'est poursuivie en 2021, année pendant laquelle cinq accords ont été conclus au niveau du Groupe, parmi lesquels notamment l'accord de Groupe relatif à « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la qualité de vie au travail et la diversité », l'accord triennal de participation Groupe, l'accord triennal d'intéressement de Groupe et l'avenant n° 2 à l'accord PEG permettant notamment l'ouverture du fonds actionnariat aux arbitrages et versements volontaires et revoyant les modalités d'abondement sur versements volontaires.

En cette fin d'année 2021, une négociation se poursuit, toujours au niveau du Groupe, s'agissant du dispositif retraite et de la transformation des Perco existant en Percol Groupe. Parallèlement, une négociation est sur le point de s'ouvrir concernant la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), négociations qui vont probablement se poursuivre en 2022.

De la même façon, les thèmes de négociation envisagés pour 2022 pour FDJ SA sont les suivants : poursuite de la négociation sur l'avenant télétravail, la négociation sur les salaires, ainsi que la fixation des critères d'intéressement 2022.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES ACCORDS SIGNÉS DANS L'ANNÉE

Périmètre	Thématique	Description rapide	Date de signature
Groupe	Délégués syndicaux de Groupe	Permettre que les délégués syndicaux puissent signer des accords couvrant l'ensemble du périmètre Groupe, y compris en cas d'acquisition/ création d'une nouvelle société	2 mars 2021
Groupe	Égalité professionnelle	Adoption pour la première fois d'un accord Groupe portant sur l'égalité professionnelle. Poursuite des actions de FDJ SA en matière d'égalité professionnelle (recrutement, formation...) et déclinaison de ces dernières au niveau du Groupe. Adoption de mesures innovantes dans le domaine de la parentalité, la diversité et l'inclusion notamment de personnes en situation de handicap.	5 mars 2021
Groupe	Épargne salariale – plan d'épargne Groupe	– Ouverture du fonds actionnariat aux arbitrages et versements volontaires – Modalités facilitées d'abondement sur versements volontaires	6 avril 2021
Groupe	Participation	Renégociation de l'accord triennal de Participation	29 juin 2021
Groupe	Intéressement	Mise en place pour la première fois d'un accord triennal d'intéressement fixant des règles communes à tous les accords d'intéressement et un critère commun	29 juin 2021
FDJ SA	Accord sur les salaires	Accord pour la politique salariale 2021	25 février 2021
FDJ SA	PEE	Avenant dénonciation de l'accord PEE pour simplifier le dispositif d'épargne salariale (transfert de tous les PEE pour un PEG unique)	9 avril 2021
FDJ SA	Intéressement	Accord 2021 fixant les critères d'intéressement 2021	30 juin 2021

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'ACCORDS SOCIAUX SIGNÉS DANS L'ANNÉE

	2020	2021
FDJ SA	4	3
Groupe FDJ	3	5

4.5.3 RENFORCER LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le Groupe se mobilise depuis de nombreuses années afin de lutter contre les discriminations, et d'œuvrer en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. Cet engagement répond à la conviction que la diversité et la cohésion sociale constituent une richesse et un levier d'engagement des collaborateurs et de performance durable. Depuis 2010, FDJ déploie une politique « Diversité et Inclusion » ambitieuse qui s'articule autour de quatre piliers : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'inclusion des personnes en situation de handicap, l'inter-génération et la diversité des origines sociales ; deux nouveaux piliers ont été ajoutés en 2021, à savoir la sensibilisation au respect des préférences sexuelles et l'appartenance religieuse.

La politique Diversité et Inclusion et les actions associées sont présentées, chaque année, devant le CDG, le Comité RSE et JR et le conseil d'administration.

Un accord social portant sur ces mêmes sujets a été signé en 2021, grâce à l'étroite collaboration entre la Direction et les instances représentatives du personnel du Groupe. Cet accord vise à participer à l'instauration d'un socle social commun pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a continué de développer de nouvelles actions en 2021 en restant à l'écoute de ses parties prenantes dans un contexte sanitaire toujours difficile. Le Groupe s'est en particulier engagé pour l'emploi des jeunes (notamment plateforme « 1jeune1solution.gouv.fr ») et renforcement du recrutement de stagiaires et d'alternants) et pour le maintien dans l'emploi et l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Dans le but d'améliorer continuellement ses pratiques, le Groupe a renforcé le pilotage de son système de management de la Diversité et de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, basé sur le respect du cahier des charges de l'Afnor Certification, qui s'est traduit par le renouvellement pour FDJ SA en 2021, du Label ALLIANCE regroupant les labels Égalité professionnelle F/H et Diversité. Les actions se sont portées tout particulièrement sur un état des lieux de l'existant, permettant une adaptation de la stratégie et une réorientation de la gouvernance, la réalisation d'une analyse de risque Diversité et QVT (intégrant le respect des droits humains en matière de discrimination) et le pilotage et la gestion des indicateurs de l'activité.

Formation et sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

L'un des aspects fondamentaux d'une démarche d'inclusion réside dans la formation et la sensibilisation des collaborateurs. Pour cela, le groupe FDJ a développé différents supports :

- une formation à la RSE (*e-learning*), obligatoire en 2021 pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe a été mise en place avec un volet complet sur la discrimination ;
- une formation à la diversité et l'inclusion des membres du CDG (formation/sensibilisation) ayant eu lieu en décembre 2021 ;

- une formation systématique des managers intitulée « Manager avec le Droit du Travail », faisant partie de leur parcours de formation obligatoire, et qui définit ce qu'est la discrimination et les bonnes pratiques pour recruter sans discriminer ;
- depuis septembre 2021, la diffusion du Guide « Recruter sans discriminer » auprès des équipes RH et des managers en situation de recrutement, afin de les aider à piloter leurs entretiens dans le respect des candidats.

Les collaborateurs ont accès à toutes les informations via un espace dédié à la diversité dans l'intranet FDJ (avec les coordonnées des différents dispositifs d'écoute). Ils accèdent également à de nombreux supports dont une web-série humoristique et pédagogique (douze vidéos permettant de relayer les messages essentiels de la démarche), des *replays* de conférences/webinaires (exemple sur les biais cognitifs) proposés à tous pour compléter ce dispositif de sensibilisation aux piliers de la politique diversité et inclusion.

4.5.3.1 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le groupe FDJ est particulièrement engagé sur cette thématique avec le soutien au plus haut niveau de l'entreprise et de nombreuses actions de sensibilisation en matière d'égalité professionnelle F/H sont réalisées.

Le Groupe organise notamment un événement annuel à l'occasion du 8 mars (Journée internationale des droits des femmes) avec notamment, depuis 2015, la distribution d'ouvrages à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Groupe pour les sensibiliser au sujet de l'égalité femmes/hommes.

Le guide de parentalité du Groupe (précisant les dispositifs mis à disposition des collaborateurs décrits dans l'accord afférent) a été mis à jour en 2021, il détaille notamment les informations relatives au congé paternité (28 jours) assuré à 100 % du salaire ⁽¹⁾ ; l'application des dispositifs comme le congé parental spécifique groupe FDJ (jusqu'à 6 mois de congé rémunéré de 75 % à 50 % du salaire brut mensuel selon les dispositifs choisis et ouverture de ce droit aux parents ayant recours à la gestation pour autrui) et l'accompagnement au retour de congé maternité et/ou parental de tous les parents.

Pour la première fois, FDJ SA a intégré le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 ⁽²⁾ et se hisse à la 4^e place avec la meilleure note de l'index égalité professionnelle F/H. FDJ est ainsi récompensée de son engagement de longue date en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de sa politique volontariste en matière de mixité.

Par ailleurs, conformément aux délibérations du conseil d'administration du 16 décembre 2020 et dans le cadre des dispositions de l'article 7.1 du Code Afep-Medef, l'entreprise s'est engagée à passer la proportion de femmes au sein du *Group of Executive Managers* (GEM) au même niveau que la proportion de femmes dans le Groupe au plus tard en 2023.

(1) Loi sur la paternité entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2021.

(2) Mesure de la féminisation des instances de gouvernance de l'entreprise ainsi que tous les niveaux de l'entreprise (prise en compte de l'index Égalité Professionnelle). Voir le communiqué de presse : <https://www.groupefdj.com/fr/journalistes/le-groupe-fdj-recompense-par-la-4e-place-au-palmares-de-la-feminisation-des-entreprises-du-sbf-120.html>

INDICATEURS DE PERFORMANCE : PART DES FEMMES DANS LE GROUPE ET PART DES FEMMES DANS LE GROUPE EXECUTIVE MANAGEMENT

	2020	2021
Part des femmes dans le Groupe	39,4 %	39,0 %
Part des femmes dans le GEM	31,3 %	33,8 %

Depuis l'adoption de cette délibération, le pourcentage de femmes au sein du GEM a progressé de 2,7 points et est ainsi passé de 31,3 % au 31 décembre 2020 à 33,8 % au 31 décembre 2021.

Le groupe FDJ continue de démontrer ses convictions en la matière en signant la Charte « StOpE au Sexisme » (décembre 2020) pour lutter contre le sexisme ordinaire au quotidien, la Charte SISTA (octobre 2020) pour favoriser la mixité dans le numérique et permettre à plus de femmes entrepreneures de voir leurs start-ups être financées par des fonds d'investissement ; et la Charte « Jamais sans elles » (aboutissement prévu début 2022).

Le réseau de collaborateurs interne sur les enjeux de Mixité, All'in, (créé en 2016) est composé de plus de cent trente collaborateurs (femmes et hommes) qui s'investissent et montrent que l'égalité ne peut pas se faire sans l'implication des deux sexes, pour gommer les inégalités de départ et pour arriver à l'équivalence des chances. Pour s'inspirer et partager les bonnes pratiques, All'in échange aussi avec d'autres réseaux mixité de grands Groupes au travers de l'organisation : « Mixité en Seine ».

Enfin, pour assurer le suivi des engagements pris dans l'accord Diversité, Égalité Professionnelle F/H et QVT Groupe⁽¹⁾, une commission Égalité Professionnelle, composée des représentants de la Direction, des représentants des organisations syndicales, des membres du réseau All'in, et d'un représentant de l'équipe Diversité a été créée.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE ET PART DES FEMMES MANAGERS

	2020		2021	
	Part des femmes	Part des femmes managers	Part des femmes	Part des femmes managers
FDJ SA	43,2 %	42,2 %	42,6 %	41,8 %
Groupe FDJ	39,4 %	34,3 %	39,0 %	34,3 %

RÉSULTAT : INDEX ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE F/H (INDEX « PÉNICAUD »)

	2020	2021
FDJ SA	100/100	100/100
FDP	92/100	92/100
FGS France	75/100	84/100

RÉSULTAT : TAUX DE PROMOTION CDI (CHANGEMENT DE COEFFICIENT)

	2020			2021		
	Femmes	Hommes	Ensemble	Femmes	Hommes	Ensemble
FDJ SA	11,2 %	12,5 %	12,0 %	13,2 %	10,6 %	11,7 %

FDJ poursuit les actions spécifiques visant à une répartition équitable des promotions professionnelles entre les femmes et les hommes.

4.5.3.2 INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Depuis 2008 et le premier accord social sur l'emploi des personnes reconnues travailleurs handicapés, FDJ se mobilise pour l'inclusion des personnes en situation de handicap et mène de nombreuses actions de recrutements et de sensibilisations.

En 2021, dans le but de poursuivre son engagement pour l'intégration de collaborateurs en situation de handicap dans l'entreprise, FDJ SA a intégré l'objectif de maintien du taux handicap de l'année 2021 supérieur à 5,50 % dans les critères d'intéressement, afin de mobiliser tous les collaborateurs sur ce sujet.

En matière de recrutement, FDJ s'est fortement mobilisée pour accélérer l'inclusion de personnes en situation de handicap notamment en participant à des salons/forums spécialisés⁽²⁾, en consacrant une partie des recrutements pour des collaborateurs disposant d'une RQTH⁽³⁾ pour tendre vers l'objectif d'un taux handicap de 6 % dans les effectifs, en ouvrant un budget spécifique dédié au recrutement de jeunes alternants RQTH et en contractant avec de nouveaux cabinets de recrutements spécialisés pour identifier des candidats pour les postes de haut niveau et en renforçant les partenariats avec des EA (Entreprises Adaptées) et des ESAT (Établissement ou service d'aide par le travail)⁽⁴⁾.

(1) L'accord est disponible sur le site Internet institutionnel : www.groupefdj.com.

(2) Paris Pour l'Emploi, Talent handicap et Hello Handicap.

(3) Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

(4) Voir 4.f Favoriser les achats responsables.

En parallèle de ce plan de recrutement, de nombreuses sensibilisations ont été menées auprès des collaborateurs du Groupe par le biais notamment du Duoday⁽¹⁾, des ateliers sur le handicap invisible (handicap psychique), d'une série en collaboration avec des comédiens et avec des experts en neurosciences ; des formations et du coaching pour renforcer l'inclusion proposés aux équipes et aux managers accueillant des collaborateurs ayant une RQTH.

Afin de veiller à s'améliorer en s'inspirant des bonnes pratiques déjà expérimentées dans d'autres entreprises et de provoquer les discussions avec divers acteurs de la diversité, l'association Hangagés, fondée en 2009 par FDJ, participe à l'avancée du sujet du handicap en entreprise et à l'inclusion des personnes en situation de handicap.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX D'EMPLOI DIRECT DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP

	2020	2021
FDJ SA	5,52 %	5,22 %
Groupe FDJ	4,95 %	5,21 %

Les données renseignées pour le groupe FDJ n'intègrent pas les filiales FDJ Gaming Solutions UK et Sporting Group soumises au droit anglais et Pacifique des Jeux. L'évolution du taux Groupe est notamment portée par la progression du taux de la filiale commerciale FDP. Le taux FDJ est marqué par la progression de la base d'assujettissement (liée aux recrutements) et le départ en retraite de nombreux collaborateurs ayant une RQTH.

4.5.3.3 INTERGÉNÉRATIONS

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise et a développé une réflexion approfondie afin de proposer des actions en direction des profils seniors.

Emploi des jeunes

Depuis 2018, le groupe FDJ a mis en œuvre une politique de recrutement dynamique, avec près de mille recrutements,

dont près d'un quart concernant des femmes et des hommes de moins de vingt-six ans. Pour l'année 2021, le groupe FDJ a intensifié le recrutement et la formation de stagiaires et d'alternants de tous horizons. En 2021, le Groupe compte 169 alternants.

Le groupe FDJ a ainsi renforcé son engagement en faveur de l'emploi des jeunes, avec la mise en place dans 23 000 points de vente du Groupe d'un dispositif d'information sur la plateforme « 1 jeune, 1 solution » pour l'insertion professionnelle des jeunes. Les informations relatives à la plateforme ont ainsi été diffusées sur les écrans de caisse des terminaux FDJ pendant quatre semaines (du 20 septembre au 17 octobre). La plateforme 1jeune1solution.gouv.fr regroupe les dispositifs de formation et les offres d'emploi, de stage et d'alternance, disponibles pour les jeunes durement touchés par la crise sanitaire.

Pour la quatrième année consécutive, FDJ a été certifiée *Happy Trainees de Choose My Company*⁽²⁾ par les alternants et stagiaires du Groupe. Avec une note de 4,45/5, ce label est le fruit d'une intégration et d'un accompagnement au quotidien des alternants et stagiaires ainsi que de leur tuteur.

Juniors et Séniors

Les profils « juniors » (collaborateurs de 45 ans et plus) et seniors (collaborateurs qui préparent activement leur retraite) représentent 45,8 % des collaborateurs en 2021 au sein du groupe FDJ. Leur contribution à la dynamique collective du Groupe est ainsi substantielle.

Au-delà des formations proposées comme aux autres tranches d'âge, FDJ leur propose des formations pour se préparer à la retraite : « Point 50 » permet de faire un point sur la carrière, les attentes, les besoins du collaborateur, évoquer la question du travail intergénérationnel et le système de retraite existant ; et « Cap 60 » permet d'anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

Le taux d'engagement des seniors⁽³⁾ s'élève à 93 %, niveau légèrement supérieur au taux d'engagement des collaborateurs au global (voir chapitre 4.5.5 « Assurer l'engagement des collaborateurs »).

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE ET PART D'ALTERNANTS

	2020		2021	
	Nombre d'alternants	Part d'alternants	Nombre d'alternants	Part d'alternants
FDJ SA	112	6,9 %	130	7,5 %
Groupe FDJ	146	5,6 %	169	6,2 %

(1) Événement dont le but est de changer le regard sur le handicap (cet événement est aussi un vivier de recrutement).

(2) Fondé en 2011 par des professionnels RH, IT & digital, *ChooseMyCompany* développe la performance et l'attractivité des entreprises grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats et clients.

(3) La mesure du taux d'engagement des seniors prend en compte les collaborateurs entre 51 et 60 ans.

4.5.3.4 DIVERSITÉ DES ORIGINES ET DIVERSITÉ SOCIALE

FDJ s'est engagée depuis 2018 dans le dispositif PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises). Ce dispositif s'articule autour de quatre axes :

- la sensibilisation via une politique de développement des stages au sein de l'entreprise, notamment à destination des collégiens de troisième dans le cadre du dispositif promu par le Gouvernement au profit des collèges situés dans les zones REP+ ⁽¹⁾, grâce à l'accueil de trente-neuf stagiaires via l'association Alliance pour l'éducation – *United Way* pour l'année scolaire 2020-2021 ;
- la formation avec le développement de l'accès à l'apprentissage pour les étudiants issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV), tant en termes d'appui à l'orientation que d'accès à l'alternance et d'accompagnement des apprentis ;

- le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination. En 2021, FDJ a renforcé son partenariat avec Mozaïk RH pour le recrutement d'alternants et de jeunes diplômés issus de la diversité. Au total, vingt-six collaborateurs recrutés (CDI, CDD, alternants et stagiaires) sont issus de la diversité ;
- les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers. En 2021, environ 7 % des fournisseurs de FDJ sont installés dans les quartiers de la politique de la ville.

En novembre 2021, FDJ a participé au premier sommet de l'inclusion économique organisé par le groupe Mozaïk pour débattre, s'inspirer et échanger autour des bonnes pratiques de l'inclusion économique.

4.5.4 DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail (QVT) représente un volet primordial dans la philosophie et les engagements du Groupe. Proposer des conditions de travail appropriées, des modes de fonctionnement adaptés aux métiers et spécificités des profils et des dispositifs d'écoute avec différents canaux de remontée d'informations, participe à l'épanouissement et à la réussite globale et individuelle.

La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail des collaborateurs sont des éléments fondamentaux pour assurer le développement durable du Groupe. À ce titre, la politique de santé et sécurité au travail (SST) de FDJ s'appuie sur un système de management spécifique pour déployer et maintenir en conditions opérationnelles les environnements de travail des collaborateurs ; pour favoriser la performance opérationnelle et la qualité de vie au travail ; et garantir la santé et sécurité au travail de tous les collaborateurs.

Depuis le début de la crise sanitaire, le maintien d'un bon niveau de qualité de vie au travail des collaborateurs a été primordial pour faire face à la situation de crise qui peut être porteuse de mal-être, d'angoisse et d'isolement. Outre les fonctions RH et le management, qui sont des acteurs majeurs de la qualité de vie au travail des collaborateurs, des dispositifs spécifiques ont été mis en place afin de rassurer et d'accompagner les collaborateurs. Dans le baromètre de climat social interne réalisé en 2021, un focus sur la crise sanitaire a également été pérennisé : 96 % des collaborateurs sont satisfaits de la manière dont l'entreprise a géré la situation depuis le début de la crise sanitaire.

Le groupe FDJ propose aux collaborateurs de remonter et de traiter les possibles cas de mal-être, un besoin d'assistance personnelle ou professionnelle ou les éventuelles suspicions de harcèlement ou de discrimination. Dans le cadre de l'amélioration de l'accès aux dispositifs d'écoute, le groupe FDJ a adapté le fonctionnement de ses cellules d'écoute internes, en intégrant des représentants des filiales au sein de la cellule interne, en mutualisant les outils (dispositif d'alerte éthique mutualisé permettant également de remonter les cas de

corruption) ; et en renforçant le service de cellule d'écoute externe, *FDJGroupForMe*, proposée aux entités anglosaxonnes du Groupe.

Cette cellule d'écoute externe, disponible 7 jours/7 et 24H/24, mise en place depuis 2019, propose une assistance santé, une assistance sociale et un soutien psychologique ⁽²⁾.

FDJ a également poursuivi ses engagements dans diverses démarches :

- la formation et la sensibilisation à la prévention auprès des managers, collaborateurs, prestataires, fournisseurs. Le plan de formation annuel a permis de former 453 collaborateurs en 2021. Les nouveaux collaborateurs sont sensibilisés à la SST lors de la formation d'arrivée dans l'entreprise (*onboarding*) ;
- le contrôle du système de management SST par des audits internes et externes ⁽³⁾
- l'évaluation régulière des risques professionnels ;
- le déploiement de plans d'actions SST pour chacun des sites ;
- des diagnostics de conformité réglementaire sur les thématiques de l'environnement (l'air, le bruit, les déchets, l'eau ; les risques ; installation classée pour la protection de l'environnement ; urbanisme et nature) ; de l'énergie (la performance énergétique des équipements, la production distribution d'énergie, l'audit et le diagnostic) ; du transport ; de l'hygiène et la sécurité (aménagement des lieux de travail, accidents du travail et maladies professionnelles, commission santé, sécurité et conditions de travail, conditions de travail spécifiques, document interne à l'entreprise, équipement de travail, installation électrique, prévention, produit, système de déplacement en hauteur, service de santé au travail) ;
- le suivi de la performance attaché au fonctionnement du système de management de la santé et sécurité au travail.

(1) Réseau d'éducation prioritaire.

(2) Téléconsultation médicale, conseil santé, conciergerie médicale ; assistance sur les thèmes famille, travail, logement, budget, etc. ; ainsi qu'un accompagnement personnel et un soutien en cas d'événement traumatique.

(3) Le dernier audit SMI interne du système de management SST a été réalisé en 2019. Le prochain audit, prévu initialement en 2021, a été reporté en 2022 en raison du contexte sanitaire.

Dans la continuité de la politique SST, FDJ mène des sensibilisations en matière de QVT auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. En 2021, FDJ a proposé de s'informer et de se former notamment via des conférences et des ateliers relatifs à la pratique de la méditation ; une conférence sur les neurosciences, le sommeil, l'orthoptie, sur

le thème « rebondir en période de crise » avec Ryadh Sallem ; et une journée complète d'accompagnement par des coachs sportifs, sophrologues et nutritionnistes (semaine de la QVT en juin 2021) ; et enfin la participation à un programme holistique d'accompagnement des managers.

RÉSULTAT : TAUX DE FRÉQUENCE ET TAUX DE GRAVITÉ

	2020						2021					
	Nombre d'heures travaillées	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents du trajet avec arrêt	Nombre de jours perdus	Taux de fréquence	Taux de gravité	Nombre d'heures travaillées	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents du trajet avec arrêt	Nombre de jours perdus	Taux de fréquence	Taux de gravité
FDJ SA	2 170 571	4	5	138	1,84	0,03	2 265 112	2	4	100	0,88	0,01
Groupe FDJ	-	-	-	-	-	-	3 831 562	5	7	159	1,30	0,02

Taux de fréquence : nombre d'arrêt de travail pour un million d'heures travaillées. Taux de gravité : nombre de jours perdus pour 1 000 heures travaillées. Ces résultats sont très en deçà des données nationales ⁽¹⁾.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX D'ABSENTÉISME

	2020	2021
FDJ SA	2,84 %	2,43 %
Groupe FDJ	-	2,50 %

Ce taux est calculé en fonction des jours d'absences pour maladie, accidents de travail et de trajets et divisé par le nombre de jours théoriques travaillés pour l'exercice concerné.

RÉSULTAT : NIVEAU DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL MOYEN DES COLLABORATEURS

	2019	2021
Groupe FDJ	84 ⁽¹⁾ /100	85/100

(1) Donnée corrigée.

Selon le Focus score bien-être, 85 % des collaborateurs du Groupe considèrent ainsi que leur niveau de bien-être au travail est satisfaisant (contre 84 % dans l'édition 2019 du FDJScope). La mesure a lieu tous les ans, excepté en 2020, dont l'édition s'est focalisée sur la situation sanitaire.

4.5.5 ASSURER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

L'engagement des collaborateurs est une des clés de la performance de l'entreprise. Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge l'ensemble des collaborateurs du Groupe tous les deux ans via un baromètre de climat interne. Cet indicateur d'engagement s'articule autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement à l'entreprise, la motivation pour en donner plus, la recommandation de l'entreprise comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

Le taux d'engagement des collaborateurs s'élève à 91/100 en 2021 (+ 4 points par rapport à 2019) : cela traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs, un attachement fort à l'entreprise et une fierté de travailler pour le groupe FDJ. Cela traduit également un excellent niveau de satisfaction généré par la manière dont le Groupe a géré la période de confinement, notamment les actions mises en

place ayant permis aux collaborateurs de vivre au mieux cette période et de travailler le plus normalement possible (maintien des salaires, moyens mis en place pour le télétravail, gestion des équipes par les managers). Ce taux est largement supérieur à celui des autres entreprises d'après une étude réalisée par *Harris Interactive* auprès d'un échantillon de 500 salariés travaillant dans des entreprises de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) évoluant dans le secteur des services. La majorité des collaborateurs de ces entreprises ont le statut de cadre ou de profession intermédiaire et ont un profil comparable à ceux de FDJ en termes d'âge et d'ancienneté.

Dans le baromètre 2021, un focus sur la crise sanitaire a également été pérennisé : 96/100 des collaborateurs sont satisfaits de la manière dont l'entreprise a géré la situation depuis le début de la crise sanitaire.

(1) Caisse nationale de l'assurance maladie – Direction des risques professionnels.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

	2019	2020	2021
Groupe FDJ	87/100	92/100	91/100

Le taux d'engagement mesuré dans l'édition 2021 du baromètre de climat social s'élève à 91/100 (+ 4 points par rapport à l'édition 2019). Pour mémoire, le niveau d'engagement avait été également mesuré en 2020 dans une étude ad hoc sur l'impact de la crise sanitaire et s'élevait à 92/100.

4.6 Solidarité

4.6.1 S'ENGAGER POUR LA SOCIÉTÉ

Depuis ses origines, FDJ contribue à l'intérêt général. Sa contribution à la société est une composante essentielle de sa raison d'être et en conséquence de son modèle. Ses actions se structurent autour de trois piliers : l'engagement de sa Fondation d'entreprise, le soutien au sport français et la contribution à la sauvegarde et à la rénovation du patrimoine français.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : MONTANT DES CONTRIBUTIONS AUX CAUSES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

En millions d'euros	2021
Groupe FDJ	108

Pour 2021, la contribution de l'activité de FDJ aux causes d'intérêt général s'élève à 108 millions d'euros et comprend notamment le financement apporté à l'Agence nationale du sport, les fonds versés à la Fondation du patrimoine et la dotation affectée à la Fondation d'entreprise FDJ. Cette donnée est issue de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le BDO-Bipe.

Dans la lignée de son engagement solidaire en faveur des personnes vulnérables depuis le début de la crise sanitaire (le Groupe a reversé plus de 5 millions d'euros à des associations depuis le début de la crise sanitaire liée à la Covid-19), le groupe FDJ s'est mobilisé fin 2021 aux côtés de la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) pour soutenir des publics en situation de précarité grâce à un don de cinq cent mille euros.

Ce don a pour objectif de venir en aide à des associations du réseau FAS accompagnant des personnes en situation de précarité via plusieurs biais : l'accès au numérique, l'accès à l'alimentation, et le droit des femmes.

PERSPECTIVES

À l'horizon 2025, le Groupe souhaite maintenir un taux d'engagement des collaborateurs à un niveau élevé, au-delà de 85/100.

4.6.1.1 LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

La Fondation d'entreprise FDJ œuvre pour développer l'égalité des chances, en utilisant le jeu sous toutes ses formes depuis 2018. Les actions de la Fondation pour le quinquennat 2018-2022 ciblent deux champs d'intervention principaux : l'éducation et l'insertion pour des personnes vulnérables, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle...). Elle continue, dans le cadre de ses initiatives, à accorder une attention spécifique à l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap.

La Fondation FDJ dispose d'une dotation de 18 millions d'euros sur cinq ans (2018-2022) complétée d'une dotation complémentaire de 1,5 million d'euros, pour répondre aux difficultés des jeunes liées à la crise sanitaire (voir ci-dessous). En 2021, la Fondation FDJ a soutenu ses associations partenaires à hauteur de près de 5 millions d'euros.

Ces quatre dernières années, plus de 200 000 personnes ont bénéficié d'un soutien à l'insertion ou à l'éducation de la Fondation FDJ, avec des projets sélectionnés sur les cinq critères suivants : intérêt général et dimension ludique au service de l'égalité des chances ; innovation ou différenciation dans son domaine d'action ; objectifs d'impact social clairement identifiés ; projet reproductible sur l'ensemble du territoire national ; et inscription dans une démarche de co-construction avec la Fondation FDJ.

En 2021, la Fondation FDJ a réalisé le dernier appel à grands projets du quinquennat pour sélectionner des projets d'intérêt général, favorisant l'égalité des chances, ayant prouvé leur impact social et prêt à se déployer à grande échelle. Pour renforcer le lien avec la communauté, le grand public a été impliqué dans le choix d'un lauréat via un vote organisé sur les réseaux sociaux. Une enveloppe globale de 2,3 millions d'euros sera partagée entre les cinq lauréats sur 2 ans :

- « Entourage » vise à rompre l'isolement des personnes sans domicile fixe en leur apportant les réseaux de soutien dont elles ont besoin ;

- **« Comme les autres »** propose un accompagnement social dynamisé par le sport et les sensations fortes aux personnes devenues handicapées moteur après un accident. Le « Programme d'Orientation vers l'Emploi » permet de faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap ;
- **« Café joyeux »** est la première famille de cafés-restaurants qui forme et emploie des personnes en situation de handicap mental et cognitif (les « équipiers »). Le projet est de former des équipiers, afin qu'ils accèdent à un diplôme reconnu par l'État ;
- **« Fête le Mur »** est une association socio-sportive qui propose un programme éducatif innovant, qui utilise le prisme de la chanson pour aider les élèves à mémoriser les connaissances transmises en classe par les professeurs ;
- **« L'Académie Diomède »** agit au cœur du système éducatif français et s'appuie sur une méthodologie active et positive appelée triple projet : scolaire, social et sportif. Le football est utilisé comme un outil éducatif permettant de former les adultes de demain.

Par ailleurs, à la demande de FDJ, la Fondation FDJ a co-construit un programme doté de 2 millions d'euros en faveur de la jeunesse, particulièrement fragilisée par la crise sanitaire depuis mars 2020. Ce don vise à répondre à des besoins de première nécessité (logement, alimentation...) et à lutter contre l'isolement et le décrochage scolaire. Ce programme exceptionnel devrait permettre de soutenir environ 15 000 jeunes en difficulté par l'intermédiaire de quatre associations :

- Les Restos du Cœur ;
- Apprentis d'Auteuil ;
- l'Afev ;
- Article 1.

En parallèle, la Fondation a accompagné la mise en œuvre des projets des sept associations lauréates de l'appel à projets réalisé en 2020 : « Accompagnement vers la lecture » de l'Afev, « Chacun en mouvement » d'Each one, « Démon » de la Philharmonie de Paris, « Jeu vidéo d'apprentissage adaptatif » du Réseau E2C, « Télémaque Pro », « L dans la Ville », « du sport à l'emploi » de l'association Sport dans la ville et le changement d'échelle du dispositif Cartable Fantastique pour des écoliers porteurs de handicap.

Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

Grâce au maillage de plus de 30 000 points de vente du groupe FDJ sur l'ensemble du territoire, la Fondation a un accès privilégié aux acteurs du développement local, au service de l'égalité des chances.

Tous les ans, la Fondation FDJ organise un appel à projets « Commerçants partenaires Solidaires », offrant la possibilité aux partenaires commerçants du Groupe de présenter un projet solidaire porté par une association locale dont la cause leur tient à cœur. Ces associations doivent œuvrer dans les champs d'action de la Fondation que sont l'éducation et l'insertion au bénéfice de personnes vulnérables. En 2021, ce sont près de quatre-vingts associations qui ont été soutenues avec une dotation allant jusqu'à 3 000 euros.

Les associations locales souhaitant déposer un projet solidaire auprès de la Fondation doivent impérativement être parrainées par un commerçant partenaire. Cette démarche favorise les échanges entre les acteurs locaux et permet ainsi de développer l'ancrage territorial du groupe FDJ via sa Fondation.

Des collaborateurs engagés

En 2021, cent trente-sept collaborateurs se sont engagés dans 191 actions solidaires proposées par la Fondation FDJ. La semaine des engagements solidaires a été organisée en avril pour la première fois au sein du Groupe : l'une des actions centrales a été l'engagement du Comité de Direction du Groupe FDJ dans des actions de mentorat.

Chaque année depuis 2017, l'appel à projets « Tremplin Collaborateurs Solidaires » permet aux collaborateurs du groupe FDJ de solliciter un financement pour un projet d'association ancré dans leur région et qui leur tient personnellement à cœur. En 2021, ce sont dix associations lauréates, portant cinq projets liés au handicap et cinq projets liés à l'insertion, qui ont reçu une dotation entre 3 000 et 15 000 euros.

En avril 2021, la Fondation a déployé la « Plateforme des engagements solidaires » qui regroupe l'ensemble des actions solidaires de mécénat de compétences proposées ainsi que l'accès au dispositif Arrondi sur salaire. De nombreuses actions de mécénat de compétences sont publiées, quelle que soit la durée des missions (missions ponctuelles de quelques heures, courtes jusqu'à vingt jours et longues jusqu'à deux ans).

En 2022, la Fondation FDJ poursuivra l'accompagnement du changement d'échelle des projets en cours et le déploiement du programme en faveur de la jeunesse fragilisée par la crise. Elle s'attachera à développer l'engagement citoyen solidaire des commerçants partenaires et des collaborateurs du groupe FDJ. Ces derniers seront encouragés à devenir mentor de jeunes pour les accompagner dans leur parcours d'orientation et d'insertion professionnelle en leur ouvrant le champ des possibles. Elle préparera le plan d'actions de la nouvelle période de cinq ans 2023-2027 dont la dotation s'élèvera à 25 millions d'euros minimum. Par ailleurs, la Fondation FDJ dévoilera les résultats d'une étude d'impact menée en 2021 permettant d'évaluer son impact social auprès des associations soutenues mais également des bénéficiaires finaux.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : MONTANT DES SOUTIENS FINANCIERS ACCORDÉS PAR LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

En milliers d'euros	2020	2021
Groupe FDJ	3 974	4 765

En 2021, la Fondation a accordé près de 5 millions d'euros de dotations dont 1,5 million dédiés au programme exceptionnel pour la jeunesse.

4.6.1.2 SPORT

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur du développement du sport français et de la promotion de ses valeurs, notamment en matière d'éthique et de mixité (soutien du sport féminin et du handisport).

Sport au féminin

Lancé en 2016, le programme « Sport pour Elles » de FDJ repose sur quatre piliers : l'accès à la pratique sportive pour toutes, notamment celles qui en sont éloignées pour des raisons sociales, économiques ou géographiques ; la féminisation de la gouvernance ; le soutien à la performance de haut niveau ; ainsi que la médiatisation du sport féminin. Ce programme regroupe notamment « Buts pour Elles », l'appel à projets « Performances pour Elles », les partenariats avec les épreuves cyclistes « La Course By Le Tour » ou encore le Paris-Roubaix Femmes organisé pour la première fois en 2021 et le sponsoring d'une équipe cycliste femme FDJ Nouvelle-Aquitaine-Futuroscope.

En 2021, FDJ a initié une nouvelle édition de « Buts pour Elles » avec l'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille, ses deux clubs de football partenaires. Chaque but marqué par les deux clubs lors des onze dernières journées de Ligue 1 sera converti en don de 500 euros destiné à promouvoir la féminisation du football.

La somme récoltée est reversée aux associations lauréates de l'appel à projet initié par le Fondation du Football, et a récompensé huit associations sur l'ensemble du territoire. Les initiatives retenues ont porté sur l'accès au football pour toutes, la féminisation de l'encadrement et de la gouvernance et la performance.

Depuis 2018, avec l'appel à projets « Performance Pour Elles », FDJ poursuit ses engagements dans l'accompagnement du développement du sport au féminin au plus haut niveau. En 2021, FDJ a récompensé cinq fédérations ayant un projet visant à améliorer la haute performance féminine dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Pékin 2022 ou de Paris 2024. Dix-sept fédérations françaises ont concouru dans le cadre de la quatrième édition de cet appel à projets. Chacune des cinq fédérations lauréates a reçu une dotation de 20 000 euros :

- la Fédération française de boxe pour la réalisation d'une étude concernant l'impact du cycle menstruel sur la performance sportive des boxeuses et sur leur poids en vue des jeux Paris 2024 ;
- la Fédération française de roller & skateboard pour le financement de stages pour créer une équipe de cinq à six jeunes skateuses et analyse de données via des capteurs de force fixés dans les skateboards afin de suivre leur progression ;
- la Fédération française d'aviron pour l'acquisition et utilisation d'un outil de mesure mécanique sur les bateaux afin d'améliorer les performances de quatre rameuses françaises en vue de Paris 2024 ;
- la Fédération française de voile pour l'acquisition de matériel pour les athlètes féminines pratiquant la planche à voile et dont le nouveau support olympique va évoluer pour Paris 2024 et l'organisation de camps d'entraînements pour accompagner ces athlètes dans cette nouvelle pratique ;

- la Fédération française des sports de glace pour l'accompagnement de cinq athlètes à fort potentiel pratiquant le *short-track*, en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Pékin 2022 (compétitions, stages d'entraînement).

Soutien aux sportifs de haut niveau

Dans la continuité de l'accompagnement des jeunes champions mené depuis près de trente ans, le Groupe a lancé, en 2019, la « FDJ Sport Factory » pour accompagner des sportifs français de haut niveau dans la réalisation de leurs ambitions. Ce collectif réunit vingt-sept athlètes et une pépinière de jeunes talents, qui partagent tous un objectif de médaille aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo, de Pékin en 2022 et de Paris en 2024. Le Groupe est également aux côtés de l'équipe de France Olympique et Paralympique, et a plus particulièrement suivi les quatre champions issus de son collectif qui ont concouru à Tokyo en août dernier. En 2021, vingt-quatre athlètes de la FDJ Sport Factory se sont qualifiés pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo et ont remporté dix médailles.

Quatre équipes de sports collectifs soutenues par FDJ (handball féminin et masculin, basketball féminin et masculin) ont également été médaillées aux Jeux Olympiques de Tokyo.

4.6.1.3 PATRIMOINE

En 2021, FDJ a lancé la quatrième édition de l'opération « Mission Patrimoine ». Dans ce cadre, le Groupe a commercialisé des jeux (un jeu de grattage et six tirages Loto®) dont une partie des mises est ensuite reversée à la Fondation du Patrimoine au profit de projets locaux de restauration d'édifices patrimoniaux en péril. Depuis le lancement des jeux, le montant total collecté au profit de la Fondation du patrimoine représente plus de 100 millions d'euros et 627 sites sont bénéficiaires de l'opération.

En avril 2021, FDJ a souhaité prolonger son engagement auprès de la Fondation du patrimoine jusqu'en 2024, pour un montant de 2 millions d'euros. Ainsi, chaque année, FDJ choisira un projet spécifique parmi ceux proposés par la Fondation du patrimoine et lui allouera 500 000 euros pour contribuer à sa restauration. De plus, la Fondation FDJ apportera une dotation annuelle de 200 000 euros en 2021 et en 2022. Celle-ci sera dévolue aux dispositifs d'insertion sociale et professionnelle qui seront impérativement déployés sur les chantiers des sites sélectionnés.

Le premier projet soutenu par le Groupe en tant que mécène de la Fondation du patrimoine sera la restauration du site de l'association YMCA, basée à Paris, classé à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques, qui comprend un foyer pour les jeunes étudiants ou travailleurs qui viennent s'installer à Paris, ainsi que diverses activités culturelles et sportives. Cet immeuble accueille le plus vieux terrain de basket au monde. Cette rénovation permettra au bâtiment, fragilisé par le temps, de retrouver sa dimension sociale, y compris au service des habitants du quartier. Au total, grâce à un soutien exceptionnel sur deux ans, FDJ participera au financement des travaux de ce site à hauteur de 1 million d'euros et la Fondation FDJ pour un montant de 400 000 euros.

4.6.2 DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les risques inhérents au secteur des jeux d'argent et de hasard associés aux activités du Groupe et les enjeux liés aux différents engagements de FDJ nécessitent une veille, un dialogue étroit et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales.

La politique RSE de FDJ est construite et animée en collaboration étroite avec ses différentes parties prenantes (joueurs, réseau de vente, collaborateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Le dialogue avec la société civile s'est structuré en 2014 au sein d'un Laboratoire Sociétal qui permet le dialogue et la co-construction d'actions RSE. Les consultations sont organisées par une agence spécialisée agissant en tiers facilitateur. Sur la base de la règle de confidentialité de « Chatham House »⁽¹⁾, une douzaine d'Organisations de la société civile (OSC) et autant d'interlocuteurs au sein du groupe FDJ se penchent ainsi régulièrement de manière collective sur des sujets sensibles liés à la politique RSE et de jeu responsable de l'entreprise.

Pour rappel, en 2020, deux séances à distance ont permis de maintenir la dynamique du Laboratoire pendant la crise sanitaire en partageant notamment des informations sur les mesures mises en œuvre par FDJ face à la crise sanitaire et en présentant le Plan d'action jeu responsable. Les ateliers de co-construction en présentiel ont été reportés en 2021 quand les conditions sanitaires étaient de nouveau favorables.

Ainsi, en 2021, le Laboratoire Sociétal s'est réuni trois fois pour traiter des sujets liés principalement à sa politique de jeu responsable (voir chapitre 4.3 « Jeu responsable ») :

- en avril, la session a porté sur la prévention du jeu problématique avec la présentation de l'étude Enigm par la Sedap. Réalisée auprès de plus de 5000 joueurs cette étude a mesuré l'impact qu'un gain marquant peut avoir dans le parcours d'un joueur récréatif ou pathologique (croyances erronées, illusions de contrôle...). FDJ a intégré cette notion de gains marquants dans le plan de formation de ses détaillants mis en place spécifiquement pendant l'UEFA Euro 2020 ;
- en juin, FDJ a pu partager sa démarche d'appels sortants (voir chapitre 4.3.2 « Prévenir le jeu excessif »). Les

membres du Laboratoire Sociétal ont souligné l'intérêt de la démarche pour les joueurs et ont rappelé le nécessaire lien qui doit être fait avec les structures d'aide à l'issue des appels. FDJ informe les joueurs, à l'issue de chaque appel de l'existence de lignes d'écoute partenaires (SOS Joueurs, CRESUS, etc.) en leur communiquant leurs coordonnées ;

- en octobre, FDJ a enclenché un projet collaboratif d'innovation sociétale autour de la notion de vulnérabilité articulant des connaissances académiques et les besoins associatifs. Cette session a permis aux membres du Laboratoire Sociétal d'imaginer plusieurs pistes de travail autour du renforcement des compétences psycho-sociales pour prévenir l'addiction. L'année 2022 sera dédiée au cadrage du projet et au lancement d'un travail de recherche associé.

L'année 2022 permettra d'étudier la faisabilité des recommandations du Laboratoire sur ces thématiques. En outre, trois sessions du Laboratoire Sociétal seront organisées et porteront sur les nouveaux usages du jeu (chez les jeunes adultes et les mineurs) et le rôle des commerçants partenaires dans le lien social.

D'autre part, le Comité des Parties prenantes est chargé d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs de son environnement socio-économique sur les grands enjeux de son activité, et de suivre la mise en œuvre des engagements pris à la suite de la publication de sa raison d'être (juin 2020). En 2021, il s'est réuni trois fois (voir 1.2.2 Un Comité des Parties prenantes pour suivre la mise en œuvre des engagements de la raison d'être).

En 2021, FDJ a interrogé ses parties prenantes pour mettre à jour la matrice de matérialité. (voir chapitre 4.1.3 « Parties prenantes »).

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) MEMBRES DU LABORATOIRE SOCIÉTAL

Cycle 2020-2021	Cycle 2021-2022
12 OSC	12 OSC

(1) Règle de confidentialité pour protéger l'anonymat des orateurs. Les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants.

4.7 Territoires

FDJ s'appuie sur un réseau de plus de 30 000 points de vente sur l'ensemble du territoire français pour distribuer ses produits. Le développement économique et social du Groupe est impacté par la fermeture des commerces de proximité. La vente des jeux FDJ représente une part substantielle de l'activité des buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Avec des points de vente dans plus de 11 000 communes sur tout le territoire, le Groupe dispose du premier réseau de vente de proximité en France.

Le Groupe accompagne ces points de vente dans leur modernisation via la digitalisation des parcours clients grâce

à la dématérialisation des prises de jeux et l'investissement, chaque année, de plus de 15 millions d'euros dans le renouvellement des équipements. En 2021, 200 points de vente ont accueilli de nouveaux dispositifs FDJ permettant d'améliorer l'expérience joueur.

FDJ contribue par son activité au développement économique des territoires et soutient notamment les points de vente de proximité dans les zones rurales et/ou défavorisées.

En 2021, la rémunération nette des commerçants partenaires s'est élevée à 901 millions d'euros (contre 772,2 millions d'euros en 2020).

4.7.1 SOUTIEN AU RÉSEAU DURANT LA CRISE SANITAIRE

En raison du contexte économique fragilisé, FDJ a accompagné son réseau pendant les périodes de confinement en gardant le contact avec l'ensemble des commerçants partenaires grâce à la mobilisation de la force de vente.

En 2021, le Groupe a maintenu les actions initiées en 2020 pour répondre aux problématiques amenées par la crise sanitaire telles que :

- le maintien de la relation commerciale par téléphone ou par visite, en respectant les règles sanitaires, en particulier en période de confinement ;
- le soutien financier aux points de vente qui ont connu un arrêt ou une baisse d'activité importante et des problèmes de trésorerie grâce à l'assouplissement des règles de recouvrement et de gestion des impayés ;
- le relais des consignes sanitaires aux commerçants partenaires et l'ajustement du parcours clients.

Lancé en 2020 sur la région Île-de-France, FDJ a étendu son programme d'accompagnement avec Impact Partners en 2021 au niveau national. Cet accompagnement approfondi, destiné aux commerçants partenaires situés dans des quartiers en difficulté, a pour objectif de donner du conseil et de l'autonomie aux commerçants. Le programme porte sur trois thématiques :

- l'accompagnement administratif (relation avec les banques, paiement des impôts, cession du fonds de commerce...);
- les problématiques immobilières (relations avec le bailleur, assurances, démarches juridiques...);
- l'approche commerciale (diversification, réaménagement du point de vente, relais de croissance...).

Une fois la mission réalisée, les commerçants partenaires continuent d'être accompagnés de manière à s'assurer que les démarches engagées aboutissent bien. Plus de 500 points de vente ont pu ainsi être aidés au dernier trimestre 2020 et tout au long de l'année 2021.

En août 2021, FDJ a lancé le fonds Rebond aux côtés de BPI France, un fonds d'investissement de 35 millions d'euros. Géré par IMPACT Partners et déployé sur deux à trois ans, il permet de soutenir la restructuration financière, la transmission et la réorganisation des commerces de proximité dans les territoires fragiles (quartiers prioritaires de la ville, zones de revitalisation rurale et villes du programme Actions Cœur de Ville). Cela se fait au travers de la mise en place de prêts participatifs ou obligataires sans garanties, d'un montant unitaire variant de 20 000 à 250 000 euros. L'objectif est de favoriser la pérennité et/ou le développement de plusieurs centaines de commerçants partenaires.

Par ailleurs, FDJ a noué un partenariat avec l'association Crésus, spécialisée dans la gestion du surendettement, pour suivre les commerçants partenaires en grande difficulté financière. Crésus propose un accompagnement régulier et sans limitation de temps aux commerçants partenaires en situation difficile, repérés par la force de vente. L'association diagnostique l'ensemble des difficultés du commerçant partenaire et lui fournit un soutien en termes d'analyse de la situation, d'élaboration et de mise en œuvre des solutions. L'objectif est d'aider les commerçants partenaires en les accompagnant dès les premiers signes de fragilité et de gérer au mieux leur trésorerie.

Pour aider les points de vente dans la gestion quotidienne de leur activité, une solution de gestion de caisse est déployée, permettant ainsi le rapatriement des informations du terminal de prise de jeux à vers la caisse de façon à faire gagner du temps aux commerçants partenaires.

À l'occasion de la réouverture de l'ensemble des lieux recevant du public, FDJ a rendu hommage à ses 30 000 commerçants partenaires en diffusant un film publicitaire qui leur est dédié. Ce spot de vingt-cinq secondes, diffusé en télévision entre le 9 et le 20 juin, s'inscrit dans la lignée de la dernière campagne institutionnelle du Groupe « Et voir la France gagner » lancée en janvier dernier.

4.7.2 DIVERSIFICATION DES SERVICES EN POINT DE VENTE

En 2019, FDJ, associée à la Confédération des buralistes, a remporté le marché d'externalisation de l'encaissement en espèces et en carte de paiement des impôts inférieurs à 300 euros, des factures et amendes de la DGFIP (direction générale des Finances publiques).

En 2021, FDJ a élargi le nombre de points de vente proposant ce service : 12 400 en 2021 (contre 8 500 en 2020) soit deux millions d'opérations depuis le lancement en juillet 2020.

Suite au succès de ce service, l'entreprise a travaillé à étendre le service d'encaissement en point de vente aux créanciers privés.

Pour ce faire, FDJ Services, filiale de FDJ regroupant ses activités « Paiement et services », a été agréée comme établissement de paiement par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) ⁽¹⁾ en décembre 2021. Cet agrément est nécessaire pour proposer des services de paiement à des créanciers privés et garantir le respect des règles du Code monétaire et financier.

En 2022, l'enregistrement des points de vente distribuant l'offre FDJ Services auprès de l'ACPR leur permettra de proposer de nouveaux services à leur clientèle comme le dépôt d'espèces d'où l'encaissement de factures de créanciers privés.

PERSPECTIVES

En 2022, pour donner davantage de visibilité aux commerçants partenaires, FDJ testera un dispositif d'amélioration du référencement des points de vente sur Internet et continuera d'enregistrer de nouveaux commerçants partenaires pour leur permettre de distribuer son offre de services de paiement.

Grâce au fonds Rebond, FDJ soutiendra la restructuration financière, la transmission et la réorganisation des commerces de proximité dans les territoires fragiles.

4.7.3 CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Afin de poursuivre l'évaluation de sa contribution économique et sociale en France, FDJ a renouvelé l'étude annuelle menée depuis 2017 par le cabinet BDO-Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques). En 2021, la contribution de FDJ au PIB (Produit intérieur brut) national a ainsi été évaluée à 6,2 milliards d'euros et 54 800 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 21 100 dans la filière bar-tabac-presse. FDJ entend maintenir à plus de 50 000 le nombre d'emplois qu'elle crée ou pérennise grâce à son activité.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : CONTRIBUTION DE FDJ À LA RICHESSE NATIONALE (PIB)

En milliard d'euros	2020	2021
Groupe FDJ	5,2	6,2

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'EMPLOIS CRÉÉS OU PÉRENNISÉS

	2020	2021
Groupe FDJ	53 700	54 800

INDICATEUR DE PERFORMANCE : CONTRIBUTION DE FDJ EN TERMES D'EMPLOIS AU SEIN DE LA FILIÈRE BAR-TABAC-PRESSE

	2020	2021
Groupe FDJ	20 400	21 100

L'activité de FDJ mobilise l'équivalent de 21 100 collaborateurs via l'activité des commerçants partenaires (principalement des bar-tabac-presse) au sein du réseau de points de vente ayant été actifs au cours de l'année 2021.

FDJ contribue également à la création d'emplois sur le territoire par le biais de ses achats, réalisés en majorité sur le territoire national auprès des fournisseurs avec lesquels elle travaille directement et indirectement. Les entités françaises du groupe FDJ ont réalisé 90 % des achats en valeur soit près de 620 millions d'euros en France.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DE FOURNISSEURS IMPLANTÉS EN FRANCE

	2020	2021
FDJ SA	87 %	90 %
Groupe France	-	90 %

En 2021, les données d'achats sont alignées avec les données figurant dans les comptes. 90 % des achats des entités françaises du Groupe sont réalisés en France. Ces achats sont réalisés auprès des fournisseurs implantés sur la quasi-totalité du territoire (voir carte ci-dessous). L'Île-de-France et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur bénéficient de la proximité des sites du groupe FDJ.

(1) Régulateur en charge du contrôle des secteurs de la banque et de l'assurance.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DES PME ET ETI (PARMI LES ACHATS EN FRANCE)

	2020	2021
FDJ SA	61 %	58 %
Groupe France	-	58 %

En 2021, les données d'achats sont alignées avec les données figurant dans les comptes. 58 % des achats des entités françaises du Groupe sont réalisés auprès de PME et d'ETI.

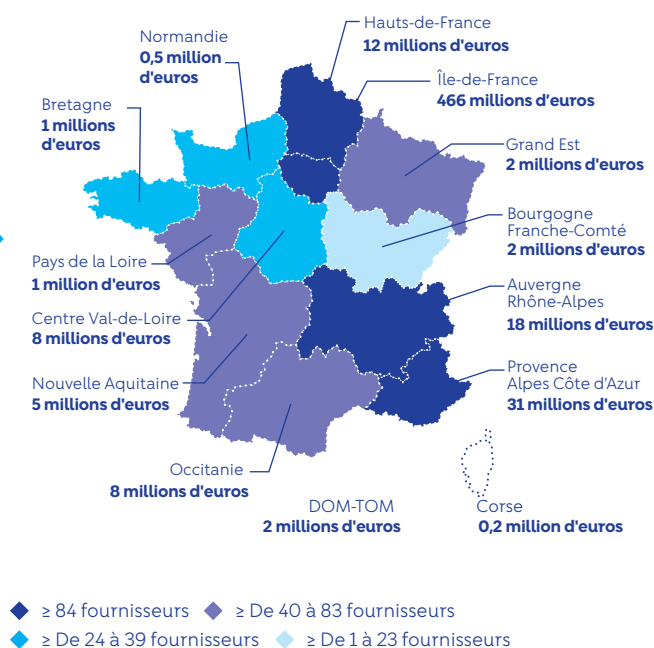
MONTANT D'ACHATS ANNUEL 620,0 millions d'euros

PART DES ACHATS RÉALISÉS EN FRANCE
(base facturé)

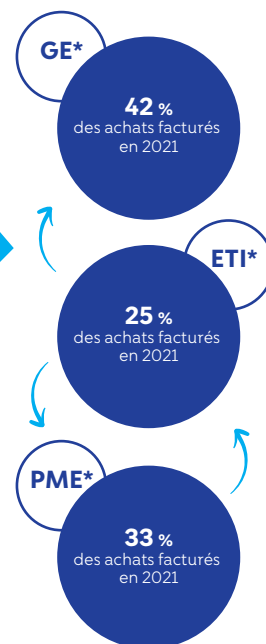


TERRITORIALITÉ DES ACHATS
(en valeur et en volume – base facturé)

2 305 fournisseurs actifs**



RÉPARTITION PAR TYPE D'ENTREPRISE
(Source INSEE)



* GE : Grandes Entreprises - ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire - PME : Petites et Moyennes Entreprises.

** « Fournisseurs actifs » : ensemble des fournisseurs ayant fait l'objet d'une commande et / ou une facture et / ou un avoir sur l'année 2021.

4.8 Environnement

FDJ se mobilise depuis de nombreuses années pour réduire son empreinte environnementale pour lutter contre le changement climatique et contribuer à répondre aux défis de la préservation de la biodiversité.

4.8.1 LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le groupe FDJ s'est engagé, depuis plus de dix ans, à réduire les émissions carbone directes et indirectes engendrées par ses activités.

4.8.1.1 MESURER LES ÉMISSIONS CARBONE DU GROUPE

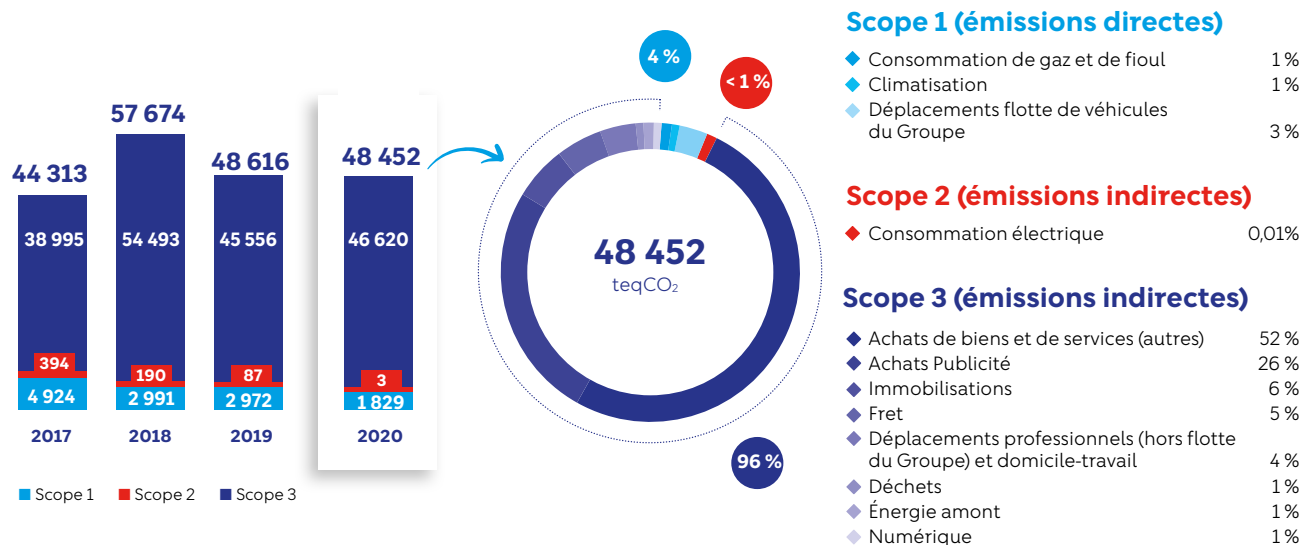
Depuis 2008, FDJ s'est engagée dans une démarche de réduction de ses émissions carbone sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité.

Avant 2017, la réalisation du bilan carbone se faisait tous les trois ans. Depuis que l'entreprise s'est engagée dans l'initiative *Science Based Targets* (SBT) en 2019, une mesure annuelle est devenue impérative. SBT est une initiative, lancée en 2015 à la suite de la Cop 21, qui propose aux

entreprises de réduire les émissions carbone conformément aux objectifs de l'accord de Paris. La mesure des émissions carbone correspond à deux périmètres distincts : un périmètre de responsabilité directe de l'entreprise (scopes 1 et 2 : consommation énergétique des bâtiments et déplacements des véhicules de la flotte du Groupe) et un champ de responsabilité indirecte (scope 3 : achats des biens et services, fret, immobilisations (bâtiments, mobiliers, parc de véhicules et parc informatique), déplacements des collaborateurs (professionnels et domicile-travail) et déchets).

Les émissions carbone du Groupe sont valorisées selon la méthodologie *GHG Protocol*, unité de mesure retenue par SBT pour définir les objectifs de réduction développés dans le paragraphe suivant.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS CARBONE SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL



En 2020, le Groupe a émis 48 452 teqCO₂ carbone sur l'ensemble des scopes (selon la méthodologie *GHG Protocol*). 96 % de ces émissions proviennent du scope 3. Cette mesure n'intègre pas les filiales acquises ou créées depuis 2017, à savoir Sporting Group, FGS UK et Canada afin de pouvoir suivre les objectifs de réduction carbone fixés sur l'année de référence de 2017.

4.8.1.2 RÉDUIRE LES ÉMISSIONS CARBONE

Le groupe FDJ a renforcé son ambition en s'alignant en 2019 avec l'initiative SBT pour se fixer le cap de réduction des émissions carbone à horizon 2025 par rapport à 2017.

Quatre objectifs de réduction des émissions carbone ont été spécifiquement validés par SBT et font l'objet d'une évaluation dans le cadre du bilan carbone annuel.

1. Réduire de 20 % les émissions carbone (scope 1 & 2) à horizon 2025

L'objectif fixé de réduction des émissions de 20 % est, à date, largement dépassé. Les émissions des scopes 1 et 2 ont baissé de 66 % entre 2017 et 2020 en raison de la pandémie mais également des mesures de réduction. D'une part, la consommation d'électricité des bâtiments a diminué. D'autre part, le Groupe achète de l'électricité 100 % renouvelable avec garantie d'origine sur les sites. Une nouvelle politique voiture a également été mise en œuvre pour remplacer progressivement les véhicules thermiques de la flotte du Groupe par des véhicules électriques et hybrides rechargeables. Fin novembre 2021, la flotte comprenait 21 % de véhicules hybrides rechargeables et 13 % de véhicules électriques.

2. S'approvisionner à 100 % en électricité renouvelable à horizon 2025

En 2020, 99 % de l'électricité du Groupe est d'origine renouvelable grâce à l'achat de certificats de garantie d'origine auprès d'EDF pour tous les sites FDJ et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP ainsi qu'à l'installation de panneaux photovoltaïques pour la filiale Pacifique des Jeux. Le Groupe s'est fixé un objectif d'élargir cette action à la filiale FDJ Développement d'ici 2025.

3. Réduire de 15 % les émissions carbone (scope 3, hors achats : déplacements professionnels et domicile-travail des collaborateurs (hors fret et flotte entreprise) ainsi que l'approvisionnement de l'énergie (partie amont) à horizon 2025

Depuis 2017, le groupe FDJ a réduit de 63 % l'ensemble des émissions indirectes liées aux déplacements professionnels, hors flotte du Groupe, et domicile-travail des collaborateurs ainsi que l'énergie amont.

En 2020, les émissions liées aux déplacements ont diminué de 65 % par rapport à 2017. Cette réduction est principalement liée à la crise sanitaire. Afin de maintenir cette baisse, FDJ met en place une série d'actions pour favoriser les déplacements moins émetteurs, tant sur les déplacements professionnels (réduction du nombre de déplacements, renforcement de l'usage des vidéoconférences et des déplacements en train) que sur les déplacements personnels des collaborateurs (maintien du dispositif de télétravail, promotion de l'usage du vélo à la place de la voiture individuelle, etc.).

4. Engager 65 % des fournisseurs du Groupe, en termes d'émissions carbone, dans une réduction ambitieuse de leurs émissions de GES avec l'initiative SBT à horizon 2024.

FDJ vise à engager ses principaux fournisseurs dans une démarche de réduction des émissions carbone, en se fixant pour objectif de couvrir 65 % de leurs émissions dans l'initiative SBT, à horizon 2024. Trois familles d'achats sont concernées par cette démarche : publicité, supports de jeux et prestations intellectuelles et informatiques. En 2020, 9 % des émissions carbone des fournisseurs du Groupe sont couverts par des objectifs SBT. Plusieurs fournisseurs ont également rejoint la démarche en 2021, ce qui permettra de réévaluer à la hausse ce résultat dans la prochaine mesure du bilan carbone.

En plus de ces objectifs SBT, FDJ a fixé un objectif global (scopes 1, 2 et 3) de réduction carbone de moins 20 % à horizon 2025 par rapport à 2017.

En 2020, le Groupe a émis 48 452 TéquCO₂ sur l'ensemble des scopes (selon la méthodologie *GHG Protocol*), soit une augmentation de 9 % des émissions carbone en valeur absolue et une augmentation de 4 % des émissions carbone par euro de mise ⁽¹⁾ par rapport à l'année de référence de 2017. Cette hausse est essentiellement liée à l'augmentation des dépenses ces dernières années et à des changements de méthodologie de comptabilisation des émissions carbone.

FDJ va remettre à jour ses objectifs carbone SBT en 2022 afin de prendre en compte l'évolution du Groupe, en intégrant notamment les filiales acquises ou créées depuis 2017 (Sporting Group, FGS UK et Canada) et de relever à la hausse ses ambitions de réduction carbone vers une trajectoire 1.5°C. Pour cela, un premier travail est en cours pour affiner la méthodologie de mesure des émissions carbone du scope 3, afin de ne plus calculer les émissions carbone des fournisseurs selon un facteur d'émissions monétaire de l'ADEME (par typologie d'achats) mais d'intégrer les émissions réelles des fournisseurs qui sont imputables à FDJ. Ce changement de méthodologie permettra de valoriser davantage les actions de réduction carbone que le groupe FDJ mène avec ses fournisseurs.

4.8.1.3 METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE NUMÉRIQUE RESPONSABLE

FDJ poursuit le déploiement de son plan d'actions défini en 2019 suite à l'évaluation de l'impact de ses équipements informatiques sur l'environnement. Ces actions couvrent deux domaines : les centres de données (data centers) et l'environnement utilisateurs (équipements informatiques des collaborateurs).

(1) Mise : désigne le montant donné par le joueur en contrepartie de sa participation à un jeu (prise de jeu). En points de vente, la mise est versée par le joueur au commerçant partenaire en argent ou en coupon promotionnel. En ligne, la mise est issue du porte-monnaie électronique du client qui est lui-même alimenté par les versements du client, les gains de jeu précédents et les crédits promotionnels reçus (eCrédits).

Actions mises en œuvre en 2021 concernant les centres données :

- augmentation de la densité de ses serveurs physiques afin d'améliorer l'efficacité énergétique de ses centres de données ;
- amélioration de la gestion de cycle de vie des applications.

Actions mises en œuvre en 2021 concernant l'environnement utilisateurs :

- intégration du *Fairphone* au catalogue de smartphones professionnels pour donner la possibilité aux collaborateurs de choisir un téléphone éco-responsable conçu avec des matériaux recyclés ;
- rendre possible la veille systématique des postes de travail (ordinateurs portables) afin de réduire la consommation énergétique ;
- supprimer les applications inutiles et énergivores ;
- homogénéiser l'ensemble des postes de travail au niveau Groupe pour faciliter la réaffectation du matériel en interne ;
- mise en place de conteneurs à disposition de l'ensemble des collaborateurs pour le recyclage des équipements IT.

4.8.1.4 COMPENSER LES ÉMISSIONS RÉSIDUELLES

En parallèle de la réduction de son empreinte carbone, FDJ a fait le choix de la compensation comme action complémentaire. En effet, la compensation carbone peut participer à l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone mondiale à horizon 2050, nécessaire pour limiter le réchauffement climatique, en permettant de financer des projets qui renforcent les puits de carbone naturels (forêts, sols, océans...) ou des projets qui permettent de diminuer les émissions carbone dans le monde. Le groupe FDJ compense les émissions qui n'ont pu être évitées par deux projets certifiés *Verified Carbon Standard* pour leur fiabilité et leur reconnaissance internationale par l'ONU :

Préservation de la forêt Floresta de Portel située au Brésil

L'objectif de ce projet est de protéger un écosystème fragile en empêchant et prévenant la déforestation, et en aidant les populations locales à développer une gestion forestière durable qui permette à la forêt de se régénérer naturellement et de protéger la biodiversité. Ce projet permet également de développer des activités génératrices de revenus équitables et durables, grâce à l'agroforesterie et à une gestion du territoire sous la forme d'une réserve de conservation forestière.

Programme « Gandhi » pour développer l'énergie éolienne en Inde

Le programme Gandhi consiste à développer l'énergie propre et renouvelable en Inde (notamment à Porbandar), où 56 % de la demande énergétique sont couverts par le charbon, et à construire un réseau électrique plus stable et plus accessible pour les populations (un habitant sur quatre n'a pas accès à l'électricité en Inde) en développant le parc éolien. Ce projet permet ainsi à la fois de réduire la dépendance au charbon tout en contribuant à améliorer l'environnement et la qualité de l'air.

4.8.1.5 S'ALIGNER AVEC LES RECOMMANDATIONS DE LA TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURE (TCFD) ⁽¹⁾

Le groupe FDJ a initié une démarche d'identification et d'analyse des risques et opportunités financiers liés au climat. Ainsi, en 2020, un état des lieux des pratiques existantes du Groupe au regard des recommandations de la TCFD a été réalisé. En 2021, cette démarche s'est poursuivie via la réalisation d'une cartographie des risques et opportunités financiers liés au climat et la définition de feuilles de route associées.

Cette section est structurée selon les quatre piliers de la TCFD (gouvernance, stratégie, gestion du risque, indicateurs et objectifs) et renvoie aux autres parties du document pour plus de détails.

Gouvernance

Les instances de gouvernance du groupe FDJ prennent en compte les enjeux de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Rôles des membres du conseil d'administration (voir chapitre 4.1.1 « Gouvernance RSE »)

Le Comité RSE et JR du conseil d'administration examine la politique RSE de FDJ dans son ensemble, y compris sa politique environnementale, et les actions mises en œuvre au regard des risques et opportunités liés au changement climatique et rend régulièrement compte de ses travaux au conseil d'administration. Le groupe FDJ a ainsi présenté en juillet 2021 au Comité RSE et JR les résultats de son bilan carbone 2020, les objectifs de réduction des émissions carbone et les plans d'actions associés.

Rôles des directions

Plusieurs directions du Groupe sont activement impliquées dans l'identification et la gestion des risques et des opportunités liés au climat notamment, la direction RSE, la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, la direction Technique, la direction des Opérations commerciales, la direction des Achats, le département Immobilier et Environnements de travail, la direction Stratégie et Innovation.

Par ailleurs, la politique RSE du groupe FDJ est prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise, puisque le directeur RSE est membre du Comité de direction Groupe.

Stratégie

Compte tenu de son activité, FDJ est exposée à un certain nombre de risques et opportunités liés au changement climatique, qu'il s'agisse de risques de transition ou de risques physiques.

En 2021, une cartographie approfondie des risques et opportunités financiers liés au climat a été réalisée dans le cadre d'un exercice d'alignement avec les recommandations de la TCFD. Cette analyse a été menée en trois étapes : l'identification des risques et opportunités climatiques majeurs avec des experts internes ; la priorisation des risques et opportunités climatiques identifiées et la définition des plans d'actions associés aux risques et opportunités prioritaires.

(1) Cadre international commun grâce auquel les investisseurs et les entreprises peuvent faire des choix éclairés sur leur exposition aux risques et opportunités liés au climat dans leurs activités et leurs projets d'allocation de capitaux.

Pour atténuer l'impact potentiel ou éviter la survenance des principaux risques identifiés liés aux changements climatiques, FDJ a mis en place des actions de maîtrise de ses risques, présentées dans ce chapitre et synthétisées dans le tableau ci-dessous. Ce tableau présente également une liste des principales opportunités identifiées liées au changement climatique.

Typologie des risques et opportunités	Intitulé du risque et ou de l'opportunité	Exemples de réalisations du groupe FDJ
Risques de transition	Perte d'attractivité de la marque due aux attentes croissantes des consommateurs en matière d'engagement responsable	– Réalisation d'études visant à améliorer la connaissance des attentes clients concernant les enjeux RSE. – Mise en place d'actions de communication axées sur l'engagement environnemental de FDJ sur plusieurs chaînes du groupe France TV et réalisation d'enquêtes afin de mesurer l'efficacité de ces campagnes TV vis-à-vis des consommateurs. – Diffusion en 2017 d'une campagne de sensibilisation dans l'ensemble des points de vente afin de sensibiliser les joueurs à la problématique des déchets liés aux tickets de jeu.
	Taxation des émissions de gaz à effet de serre	– FDJ s'est dotée d'objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2025 (voir chapitre 4.8.1.2 « Réduire les émissions carbone »). – FDJ contribue à la neutralité carbone en compensant ses émissions résiduelles (voir chapitre 4.8.1.4 « Compenser les émissions résiduelles »).
	Attentes des investisseurs	FDJ met régulièrement en œuvre de nouveaux plans d'actions identifiés dans les notations extra-financières qui couvrent la thématique environnementale (Moody's ESG, S&P Global – SAM, CDP...). En 2021, FDJ a intégré des objectifs RSE à horizon 2025 à la rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Un objectif spécifique à l'environnement a été défini : - 50 % d'émissions carbone scopes 1 et 2 par rapport à 2017 (voir chapitre 4.2.2 « Objectifs RSE à horizon 2025 »).
Risques physiques	Perturbation du réseau de distribution due à des événements extrêmes	Mise en place d'un plan de continuité d'activité pouvant couvrir notamment les impacts d'événements climatiques extrêmes (par exemple, mise en place de stock tampon dans le réseau permettant de pallier les interruptions d'activités).
	Interruption de services informatiques due à des événements climatiques extrêmes	– Résilience aux événements climatiques extrêmes pris en compte dès la phase de conception des centres de données (data center) FDJ. – Plan de prévention et de continuité d'activité IT pouvant couvrir notamment le risque d'événement climatique extrême.
	Rupture d'approvisionnement dû à un événement climatique extrême	– Dialogue avec les fournisseurs de supports de jeux sur les questions de risques opérationnels (incluant les risques physiques) et audit de leur plan de continuité d'activité et de leur politique RSE. – Dialogue avec les fournisseurs stratégiques autour de la réduction de l'empreinte carbone : évaluation de leur performance environnementale à travers Ecovadis. FDJ a pour objectif d'engager 65 % de ses fournisseurs en volume d'émission GES dans une démarche SBT à horizon 2024.

Typologie des risques et opportunités	Intitulé du risque et ou de l'opportunité	Exemples de réalisations du groupe FDJ
Opportunités climatiques	Réduction des dépenses opérationnelles due à la mise en place d'une démarche de numérique responsable	– Évaluation par FDJ de l'impact de ses équipements informatiques sur l'environnement grâce à l'étude <i>WeGreenIT</i> , en partenariat avec WWF France. Cette étude a mis en exergue qu'un certain nombre d'actions étaient déjà mises en œuvre et a permis de définir d'autres actions à déployer.
	Réduction des coûts grâce à l'optimisation énergétique	– Achat d'électricité garantie d'origine 100 % renouvelable auprès d'EDF pour tous les sites FDJ et de toutes les agences commerciales de la filiale FDP. – FDJ s'est dotée d'un contrat de performance énergétique (CPE) mis en place au siège du Groupe ; les négociations sont en cours pour élargir le périmètre des CPE sur tous les sites du Groupe en 2022. – FDJ travaille à son alignement avec le Décret Tertiaire (définition du périmètre et des années de référence à prendre en compte).
	Dématérialisation des jeux d'argent	FDJ travaille notamment à la digitalisation de son offre de loterie et au développement de son offre de paris sportifs en ligne.

Gestion du risque

La fonction *Risk Management* Groupe (« Enterprise Risk Management » ou « ERM »), hébergée au sein de la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité, Éthique couvre les risques de toutes natures auxquels le Groupe peut être confronté (stratégique, opérationnel, non-conformité, externe). Le dispositif de *Risk Management* contribue à adopter une approche cohérente et structurée pour les différentes étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques au sein du groupe FDJ, et accompagne les métiers qui souhaitent réaliser une analyse de risques. Ainsi, cette démarche permet une prise en compte globale, au sein du dispositif de *Risk Management*, des différents facteurs de risques (notamment les facteurs de risques climatiques) identifiés dans l'ensemble du groupe FDJ.

En 2021, la direction RSE a réalisé en étroite collaboration avec l'entité *Risk Management* une mise à jour de la cartographie des risques et opportunités financiers liés au climat conduisant à actualiser l'univers de risques RSE et a défini des feuilles de route associées.

Indicateurs et objectifs

FDJ suit et publie annuellement des indicateurs environnementaux liés à la consommation énergétique, à la consommation d'eau et à la production de déchets liés à ses activités. L'évolution de ces indicateurs et leur périmètre sont mentionnés en annexe du présent chapitre. Les émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1, 2 et 3 sont évaluées annuellement selon la méthodologie Bilan Carbone™ de l'ADEME, ainsi que la méthodologie établie par le *GHG Protocol* (voir chapitre 4.8.1.2 « Réduire les émissions carbone »).

Perspectives

FDJ mettra en œuvre les actions définies dans les feuilles de route afin d'atténuer l'impact potentiel ou éviter les risques liés au changement climatique.

4.8.2 AGIR POUR PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

4.8.2.1 RÉDUCTION DE L'IMPACT SUR LA BIODIVERSITÉ

En 2020, FDJ a réalisé une deuxième analyse de cycle de vie (ACV) ⁽¹⁾ de ses supports de jeux, avec pour objectif de quantifier l'impact des supports de jeux sur l'environnement et la biodiversité, et d'élaborer une feuille de route d'écoconception avec des solutions pratiques à mettre en place. Cette étude a confirmé que l'impact majeur sur l'environnement se situe au niveau de la fabrication du papier et de l'impression des tickets de grattage. Concernant la biodiversité, 98 % des impacts proviennent de l'exploitation forestière. L'empreinte biodiversité des supports de jeux a été mesurée grâce à l'outil, *Global Biodiversity Score* (GBS) ⁽²⁾, développé par CDC Biodiversité (groupe Caisse des dépôts).

En 2021, à la suite de cette ACV et à la définition d'une feuille de route associée, FDJ a initié des études pour mesurer la faisabilité d'une diminution de la taille et du grammage des tickets de grattage de manière à réduire leur empreinte biodiversité.

En outre, FDJ a initié un projet, en collaboration avec FSC France, WWF France et CDC Biodiversité, pour intégrer les exigences du label FSC dans l'outil GBS, afin de valoriser les impacts positifs sur la biodiversité de FSC.

4.8.2.2 SOUTIEN À DES PROJETS DE PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

Au-delà des actions prouvant son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, le groupe FDJ agit en faveur de la biodiversité pour limiter l'impact des supports de jeux sur la biodiversité forestière.

Depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC®. Le label FSC (*Forest Stewardship Council*®) a pour mission de préserver les forêts dans le monde. Cette certification favorise la diversité des essences, préserve les sols, la faune, la flore et permet de lutter contre la destruction d'habitats et des zones humides.

Depuis 2019, en complément des projets de compensation carbone à l'étranger, FDJ finance chaque année un nouveau projet (pour dix ans) de « Services Écosystémiques FSC Biodiversité ». Pionniers au niveau international, ces projets de préservation de la biodiversité forestière en France sont soutenus par FDJ et développés avec FSC France et International Paper Forêts Services. Co-construits entre toutes les parties prenantes, ils permettent de protéger les forêts et les services écosystémiques tout en présentant un bénéfice économique pour les propriétaires de forêts pour leurs actions de préservation :

- en 2019, FDJ a financé un projet de conservation de plusieurs hectares de la forêt de Saint Sylvestre de manière à protéger les vieux arbres, qui servent de refuge à plusieurs espèces menacées et inscrites sur la liste rouge de l'UICN ;
- en 2020, ce sont plusieurs hectares de la forêt de Saint-Pardoux-la-Rivière qui ont bénéficié de ce financement. L'objectif du projet est de préserver les arbres présents au bord de la Dronne et la diversité des organismes vivants qui dépendent de cette rivière ;
- en 2021, FDJ a poursuivi son partenariat pour la préservation de la biodiversité en France en finançant un projet de restauration forestière au sein de la forêt de Gravière dans le Cantal. L'objectif est de reboiser en essences adaptées au réchauffement climatique plusieurs hectares de forêt détruits par des insectes ravageurs.

Afin de sensibiliser le grand public à la protection de la biodiversité, FDJ a diffusé à la télévision des publi-reportages portant sur les actions de protection menées par le Groupe sur les chaînes du groupe France Télévision (France 2, France 5, France 24 et TV5 Monde). FDJ a également participé au Congrès mondial de la nature de l'UICN à Marseille en septembre 2021.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES SUPPORTS DE JEUX IMPRIMÉS SUR DU PAPIER ISSU DE SOURCES RESPONSABLES CERTIFIÉES FSC®

	2020	2021
Groupe FDJ	100 %	100 %

(1) La première analyse de cycle de vie des supports de jeux a été réalisée en 2009 et elle tenait compte de l'impact de FDJ sur l'environnement uniquement et non pas sur la biodiversité.

(2) *Global Biodiversity Score* (GBS) est un outil créé par CDC Biodiversité en mai 2020 pour permettre aux entreprises et institutions financières de mesurer leur empreinte biodiversité.

4.9 Première application de la Taxonomie verte : approche méthodologique et indicateurs de performance

Le pacte vert pour l'Europe inclut parmi ses objectifs la réorientation des flux de capitaux au service d'une croissance durable et inclusive, ainsi que la réduction des émissions des gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici 2030 par rapport à 1990 et, au-delà de la fin des émissions nettes des gaz à effet de serre d'ici 2050.

Conformément au règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), le groupe FDJ est soumis au titre de l'exercice 2021 à l'obligation de publier la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (CAPEX) et de ses charges d'exploitation (OPEX) associés à des activités économiques considérées comme éligibles sur le plan environnemental, selon la classification et les critères définis dans la Taxonomie européenne.

Ce système de classification, pilier du pacte vert pour l'Europe, appelé *Taxonomie européenne des activités durables* ou *Taxonomie verte*, établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères scientifiques, ambitieux et transparents, en ligne avec les objectifs environnementaux de l'UE, incluant l'objectif de neutralité carbone et les Accords de Paris.

Une activité est considérée comme durable au regard d'un des six objectifs environnementaux suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable de l'eau et des ressources marines, économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Cette activité doit alors répondre aux trois critères suivants :

- être définie par les actes délégués et respecter des critères techniques ;
- ne pas porter un préjudice important à aucun des cinq autres objectifs ;
- respecter des garanties minimales (Droits de l'Homme et principes et droits fondamentaux au travail).

Afin d'identifier ses activités couvertes par la nomenclature de la *Taxonomie européenne*, le Groupe s'est appuyé sur les Actes délégués ⁽¹⁾. À ce jour, ces textes ont défini les activités éligibles uniquement au regard des deux objectifs climatiques (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique) et préciser les critères techniques permettant de définir la contribution substantielle à l'un des objectifs climatiques et l'absence de préjudice porté aux cinq autres objectifs environnementaux.

Cette première évaluation de l'éligibilité des activités de FDJ a été menée par la direction RSE et la direction financière, par une approche méthodologique comprenant une analyse des activités et des dépenses d'investissement et d'exploitation du Groupe.

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE À LA TAXONOMIE VERTE

Les activités éligibles à l'atténuation et l'adaptation du changement climatique sont définies dans les annexes I et II de l'Acte Délégué Climat ⁽²⁾ et sont identifiées comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique lorsqu'elles permettent de stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, d'éviter ou de réduire les émissions de gaz à effet de serre ou en améliorant leur absorption.

Une activité est dite éligible à la *Taxonomie verte*, si elle répond à la description d'une des activités dans les annexes I et II de l'Acte Délégué Climat.

Les activités du groupe FDJ sont réparties en trois secteurs d'activité :

- Loterie ;
- Paris sportifs ;
- Activités de diversification (services à l'international, paiement et services et divertissement).

Les activités de Loterie et de Paris sportifs de FDJ ne sont pas éligibles car exclues des activités créatives, artistiques et de spectacle éligibles à la *Taxonomie verte*, listées en section 13.1 de l'annexe II. Les activités de diversification sont potentiellement éligibles, puisqu'elles sont incluses dans la section 8.2 « Activités de programmation, conseil et autres activités informatiques ». Cependant, les activités de cette section n'étant pas considérées comme des activités habilitantes ⁽³⁾ au regard des critères techniques de la *Taxonomie*, les activités de diversification ne sont pas éligibles non plus.

Les activités du groupe FDJ n'étant pas éligibles à la *Taxonomie verte*, la part du chiffre d'affaires éligible est nulle. La notion de chiffre d'affaires correspond à la définition retenue dans les comptes consolidés du Groupe, selon les normes IFRS.

PART DES INVESTISSEMENTS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE VERTE (CAPEX)

Selon le référentiel *Taxonomie*, les CAPEX ⁽⁴⁾ correspondent à l'augmentation de la valeur brute des actifs corporels et incorporels au cours de l'exercice présentés dans les comptes consolidés. En 2021, les principaux CAPEX du Groupe portaient sur les développements des systèmes d'information de production et de back office, les terminaux de prises de jeux, ainsi que les mobiliers en point de vente.

(1) Acte délégué Climat (EU) 2021/2139 du 4 juin 2021 et ses Annexes I & II, Acte délégué Art.8 (EU) 2021/2178 du 6 juillet 2021.

(2) Acte délégué Climat (EU) 2021/2139 du 4 juin 2021.

(3) Activité habilitante : activité qui contribue à l'adaptation d'autres activités en proposant des produits ou solutions permettant de prévenir et/ou de limiter les effets négatifs du changement climatique sur le climat actuel et futur.

(4) Les CAPEX couvrent les actifs corporels (IAS 16), les actifs incorporels (IAS 38) et les contrats de location (IFRS 16).

Les CAPEX éligibles couvrent les dépenses d'investissement, telles que celles :

- liées à des actifs ou à des processus associés à des activités éligibles pour lesquelles du chiffre d'affaires éligible est identifié ;
- incluses dans un plan visant à étendre des activités éligibles ou permettre à des activités éligibles de devenir durables ;
- liées à des « mesures individuelles », correspondant à des activités listées dans les actes délégués mais ne produisant pas de chiffre d'affaires.

Comme précisé ci-avant, le Groupe n'a pas de chiffre d'affaires éligible, par conséquent les investissements éligibles à la *Taxonomie verte* correspondent aux CAPEX liés à des mesures individuelles. Ils représentent autour de 10 % des CAPEX totaux du Groupe et portent principalement sur la reconduction de contrats de location immobilière.

PART DES CHARGES OPÉRATIONNELLES ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE VERTE (OPEX)

Selon le référentiel *Taxonomie*, les charges d'exploitations (OPEX) correspondent aux coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement, la rénovation de bâtiments, la location courte durée, les coûts d'entretien et réparation, ainsi que les dépenses directes liées à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise ou par le tiers auprès de qui ces activités sont externalisées. Ces charges, telles que définies dans règlement *Taxonomie*, représentent moins de 5 % de l'ensemble des charges opérationnelles du Groupe. Par conséquent, le Groupe conclut à la non-matérialité du ratio OPEX lié à la *Taxonomie verte*.

4.10 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

Indicateurs	Périmètre	2020	2021
Consommation de fioul au cours de l'exercice	Sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	1 101 litres	0 litre

La consommation de fioul est liée aux groupes électrogènes

Consommation de gaz au cours de l'exercice	Agences FDP et site de Saint-Mard	1 340 022 kWh	2 155 085 kWh
Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Agences FDP, sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	19 574 467 kWh	18 904 467 kWh
Consommation d'eau au cours de l'exercice	Sites de Vitrolles, Villepinte, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	20 969 m ³	14 965 m ³
Consommation d'électricité renouvelable	Agences FDP, sites de Vitrolles, Villepinte, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	100 %	100 %
Part de déchets recyclés	Sites de Vitrolles, Villepinte, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	40 %	74 %

Le taux de déchets recyclés se décompose de la manière suivante : réemploi/réutilisation : 0,65 %, recyclage : 72,33 %, compostage : 0,70 %

Part du chiffre d'affaires éligible à la Taxonomie verte	Groupe FDJ	-	0
Part des CAPEX éligibles à la Taxonomie verte	Groupe FDJ	-	≈ 10 %
Part des OPEX éligibles à la Taxonomie verte	Groupe FDJ	-	1,3
Nombre d'accidents mortels	FDJ	0	0
Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passés dans des usines situées pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	FDJ	100 %	86 %

À cause de la situation sanitaire, une usine n'a pas pu effectuer l'audit d'un de ses sites. Cependant, un audit est programmé en février 2022 lors de la réouverture.

Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissement socialement responsables	FDJ	31,6 %	23,4 %

Les conditions particulières relatives à l'année 2020, se sont traduites par des montants d'investissements particulièrement élevés sur des supports d'investissement socialement responsable (ISR). Le poids relatif de ce produit a baissé en 2021, année au cours de laquelle FDJ mis en place de nouveaux produits dont une proportion significative n'est pas ISR. La part est en croissance de trois points par rapport à 2019 (pour mémoire, 20,4 % en 2019).

Part des femmes au conseil d'administration au 31 décembre	FDJ	50 %	50 %

Au 31 décembre 2021, FDJ compte 50 % de femmes au sein du conseil d'administration (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires) soit 6 administratrices sur un total de 12 administrateurs.

Indicateurs	Périmètre	2020	2021
Taux de féminisation du Comité de direction Groupe au 31 décembre		38 %	38 %
Huit femmes sont membres du CDG sur 21 membres au 31 décembre.			
Nombre d'administrateurs indépendants au 31 décembre		50 %	50 %
Les administrateurs indépendants sont : Mme Dulac, M. Girre, Mme Lejbowicz, M. Pringuet, Predica (représentée par Mme Debrus) et Mme Gri. Ce taux ne prend pas en compte les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.			
Taux d'assiduité au conseil d'administration	FDJ	93 %	92 %
Le taux d'assiduité a été calculé en faisant la moyenne du taux d'assiduité de chaque membre du conseil d'administration sur l'année.			
Actionnariat salarié	Groupe FDJ	3,9 %	3,8 %
Part des collaborateurs couverts par une convention collective	FDJ SA	100 %	100 %
Organisation du temps de travail	Groupe FDJ		

En 2021, au sein du groupe FDJ, la majorité des collaborateurs étaient au forfait jours. La majorité des sociétés du Groupe sont couvertes en France par un accord de branche portant notamment sur le temps de travail, et souvent également par un accord d'entreprise portant sur le même thème (FDJ, FDP, FGS France, FDI).

Les stipulations conventionnelles portant sur le temps prévoient soit le décompte du temps de travail sur 35 heures, soit la mise en place de conventions de forfait annuel en jours. Les collaborateurs disposent également d'un certain nombre de jours RTT, au-delà des jours de congés payés légaux et conventionnels et, le cas échéant, d'autres jours de congés d'ancienneté.

À cela s'ajoute le développement du télétravail, pour lequel un avenant à l'accord (initialement signé 2019) est en cours de négociation. Cet accord s'inscrit dans la politique de ressources humaines visant à développer l'engagement et la responsabilisation des collaborateurs et constitue un levier supplémentaire de développement de l'attractivité de la marque-employeur FDJ.

Ainsi, la crise sanitaire actuelle a montré la capacité du Groupe à s'organiser pour travailler différemment :

- souplesse dans l'organisation du travail par un recours massif au télétravail sur une longue période ;

- capacité à être réactif et adaptable en maintenant un dialogue social de qualité et performant (dispositif de gestion sanitaire et accompagnement QVT des collaborateurs, accord dons et pose de jours...) et nouvelle démonstration des valeurs de solidarité du Groupe et de ses collaborateurs.

Le modèle actuel de télétravail (accord et/ou pratiques) permet déjà dans ses modalités (2 jours fixes ou mobiles avec possibilité d'y déroger à titre exceptionnel, par exemple en cas de risques épidémiques ou de grèves) de s'inscrire dans une organisation du travail marquée par un nouvel équilibre sur site/à distance plus performant. Des sensibilisations et rappels des modalités sont réalisés régulièrement (e-Réunions managériales) pour permettre à tous les collaborateurs qui sont éligibles de connaître leurs possibilités quant au télétravail et accompagner les managers dans le cadre du nouvel équilibre sur site/à distance.

Enfin, un accord a été signé cette année pour mettre en place un télétravail adapté aux spécificités des métiers de la filiale commerciale, FDP, et fondé sur les mêmes principes que l'accord FDJ SA. Le Groupe continue en parallèle de développer les pratiques de télétravail les plus adaptées dans les plus petites entités.

Politique de rémunération

Groupe FDJ

La politique de rémunération s'inscrit dans la politique globale de la direction de l'Expérience collaborateurs et de la transformation de FDJ, elle-même au service de la stratégie de l'entreprise. Elle a vocation à inciter les collaborateurs à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise :

- en valorisant la contribution ;
- en reconnaissant la performance ;
- en incitant à la démarche de progrès ;
- en mettant en place des dispositifs de rétention pour fidéliser les talents.

Les politiques de rémunération et des avantages sociaux s'inspirent des pratiques de référence des marchés sur lesquels opère le Groupe, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe. Ces politiques s'appuient sur une cartographie des fonctions qui permet de définir les principes de rémunération par filière métier et niveau de responsabilité et importance du rôle. Elle permet

également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe avec celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations d'actualisation.

Les salaires d'embauche des collaborateurs font l'objet d'une comparaison entre un référentiel marché et le référentiel interne de rémunération. Les salaires des collaborateurs sont ensuite revus sur une base annuelle lors de la politique salariale et lors des revues de personnel.

Les règles et principes de la politique de rémunération sont partagés à minima une fois par an lors de la phase de politique salariale avec une communication spécifique pour les managers, une communication diffusée à l'ensemble des collaborateurs et des mises à jour régulières sur l'espace Ressources humaines du réseau social interne accessible à tous. Ces communications sont complétées de réunions sur site ou à distance à destination des managers et des collaborateurs.

Masse salariale brute chargée

En milliers d'euros	2020			2021		
	Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Total
FDJ SA	126 879	29 805	156 684	145 391	32 849	178 240
Groupe FDJ	205 079	41 773	246 852	219 090	45 714	264 804

L'évaluation globale de la performance de chaque collaborateur est rappelée dans les tableaux de décisions de politique salariale de chaque manager, afin que ces décisions soient cohérentes avec l'évaluation de la

performance. Le positionnement de la rémunération du collaborateur par rapport aux benchmarks de l'entreprise est également pris en compte.

Evolution de la rémunération mensuelle moyenne et médiane de base

En milliers d'euros	2020		2021	
	Moyen	Médian	Moyen	Médian
FDJ SA	4,39	4,02	4,46	4,06
Groupe FDJ	4,21	3,73	4,29	3,78

En outre, depuis cinq ans, un système de part variable liée à la performance a été progressivement mis en place et revalorisé au sein de FDJ pour tous les cadres en CDI, soit 80 % de l'effectif. Eu égard à l'activité de FDP et FGS France, 100 % des collaborateurs disposent déjà d'un système de parts variables.

En 2021, le système de rémunération s'est vu complété d'un système de plan d'intéressement à long terme (LTI – *Long-Term Incentive*), pratiqué dans près de 90 % des sociétés du SBF 120, afin :

- d'inciter à la performance pluriannuelle, à la création de valeur et à la réalisation de la stratégie par l'atteinte d'objectifs de performance incontestables et définis ;
- de fidéliser les collaborateurs y contribuant particulièrement, par leur fonction, leurs qualités

professionnelles et personnelles et leur engagement au service du Groupe et de sa raison d'être ;

- d'attirer les meilleurs talents dont le Groupe a besoin pour mettre en œuvre ses ambitions.

Ce plan d'intéressement à long terme consiste en une attribution d'actions de performance, dont l'acquisition sera conditionnée à l'atteinte d'objectifs à trois ans, ambitieux et équilibrés, entre les domaines financiers, opérationnels et RSE.

Les bénéficiaires de ce plan ont été identifiés via des revues de personnel dédiée, intégrée au dispositif de management des talents au sein du Groupe. Quatre-vingt-quatorze collaborateurs soit près de 4 % des effectifs du Groupe ont bénéficié de ce dispositif (1,78 % en médiane dans les autres sociétés du SBF 80).

Ce nouveau dispositif s'inscrit dans la politique de performance mise en œuvre par FDJ.

La rémunération inclut également intéressement et participation, qui visent à partager les fruits de la performance et à maintenir l'engagement des collaborateurs. En 2021, des nouveaux accords de participation et d'intéressement ont été conclus au niveau du Groupe (voir chapitre 7.1.7.1 « Accords d'intéressement et de participation »). L'intéressement peut faire dans ce cadre

l'objet d'abondement de la part de l'entreprise, selon les termes des différents accords signés dans les entités du Groupe (voir chapitre 7.1.7.2 « Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié »).

En 2021, un supplément d'intéressement a été attribué aux collaborateurs du Groupe. Cette mesure vise à récompenser les collaborateurs pour leur performance et leur résilience au titre de l'année 2020.

Nombre de recrutements en CDI et CDD

	2020	2021			
		CDI		CDD	
		CDI	H	F	H
FDJ SA	94	90	67	40	40
Groupe FDJ	161	200	101	63	55
		301		118	

Nombre de départs au cours de l'exercice

		Démis- sions	Licen- ciements cause écon- omique	Licen- ciements autres causes	Départ pendant la pé- riode d'essai	Mise en retraite/ Départ en retraite	Décès	Rupture conven- tionnelle	Muta- tions filiales	Contrats suspendus	Fins de contrat (y compris tempo- été)	Total hors fin de contrat
2020	FDJ SA	15	-	37	5	7	-	10	2	6	39	82
	Groupe FDJ	48	-	90	11	7	-	15	19	9	41	199
2021	FDJ SA	14	-	25	9	12	1	7	6	4	47	78
	Groupe FDJ	101	9	52	16	12	1	11	13	6	59	221

Représentativité des organisations syndicales

FDJ SA	FO	57,52 %
	CFE-CGC	37,30 %
	UNSA	5,18 %
Groupe FDJ	FO	46,84 %
	CFE-CGC	34,12 %
	CFDT	15,77 %
	UNSA	3,27 %

4.11 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe

Exercice clos le 31 décembre 2021

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1060, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site internet.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées.

Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (*Taxonomie verte*) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (*Taxonomie verte*), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (*Taxonomie verte*) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 20 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, Administration et finances, Gestion des risques, Conformité, Ressources humaines, Santé et sécurité, Environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour certains risques, ceux relatifs au jeu responsable, à l'intégrité, à la solidarité et aux territoires, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités : l'entité consolidante et la société FDP ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir La Française des Jeux S.A. et la société FDP, et couvrent plus de 80 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation ;

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale

des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2022

**L'un des commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Paul Collignon
Associé

Pascal Baranger
Directeur au sein du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ET AUTRES RÉSULTATS QUANTITATIFS :

- Effectifs au sein de FDJ, FDP et du groupe FDJ au 31 décembre 2021 ;
- Montant et part de la masse salariale FDJ et du groupe FDJ dédiée à la formation ;
- Nombre et part de collaborateurs FDJ et du groupe FDJ ayant reçu une formation ;
- Nombre total d'heures de formation pour FDJ et du groupe FDJ ;
- Nombre d'accords signés au sein de FDJ et du groupe FDJ ;
- Nombre de managers au sein de FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Nombre et part de femmes et de managers femmes au sein de FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Score sur l'index « égalité femmes-hommes » concernant les entreprises de 50 salariés et plus pour FDJ, FDP et FGS France ;
- Nombre et taux d'emploi direct de collaborateurs en situation de handicap au sein de FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Nombre et part d'alternants au sein de FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Nombre de jours total d'absences FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Nombre de jours théoriques travaillés FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Taux d'absentéisme FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Nombre d'accidents de travail et de trajets avec arrêts FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Taux de fréquence et de gravité FDJ, FDP et du groupe FDJ ;
- Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe ;
- Taux de satisfaction des collaborateurs à la gestion du contexte sanitaire ;
- Niveau moyen de bien-être au travail des collaborateurs ;
- Nombre d'organisations de la société civile membres du Laboratoire sociétal ;
- Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation d'entreprise FDJ ;
- Nombre d'associations soutenues par la Fondation FDJ dans le cadre du « Tremplin détaillants solidaires » et du « Tremplin collaborateurs solidaires » ;
- Montant des contributions aux causes d'intérêt général ;
- Taux de conformité globale aux critères jeu responsable et sécurité ;
- Part du budget global des achats d'espaces télévisés consacrée aux communications sur le jeu responsable ;
- Répartition des joueurs de loterie en ligne et de paris sportifs en ligne selon l'outil Playscan ;
- Sommes reversées dans le cadre des partenariats jeu responsable ;
- Répartition des joueurs récréatifs ou à risque faible, à risque modéré et excessifs en fonction de l'Indice canadien jeu excessif ;
- Nombre de remontées d'alertes ;
- Nombre de situations de vulnérabilités identifiées ;
- Nombre et part de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame ;
- Nombre de grands gagnants et de millionnaires ;
- Nombre d'ateliers dispensés pour les grands gagnants et les millionnaires ;
- Nombre de déclarations de soupçons à TRACFIN ;
- Taux d'impayés des paiements CB à distance ;
- Nombre et part de collaborateurs sensibilisés au RGPD ;
- Nombre et part de collaborateurs formés à l'éthique et à l'anticorruption ;
- Charge et taux d'impôts du Groupe ;

- Nombre d'alertes transmises à la Plateforme nationale ;
- Délai de paiement moyen ;
- Part des factures payées en retard ;
- Montant et part des achats réalisés en France ;
- Montant et part des achats réalisés auprès de PME, ESAT et EA ;
- Note moyenne des fournisseurs évalués par Ecovadis sur la thématique environnementale ;
- Nombre et part de fournisseurs stratégiques importants évalués sur leur performance RSE ;
- Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passés dans des usines situées pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social ;
- Total et évolution des émissions GES ;
- Part des supports de jeux imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC ;
- Consommation de gaz, d'électricité, d'énergie renouvelable, d'eau au cours de l'exercice ;
- Nombre et part de déchets recyclés, quantité de déchets totale ;
- Contribution de FDJ à la richesse nationale ;
- Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Presse.

INFORMATIONS QUALITATIVES (ACTIONS ET RÉSULTATS) :

- Campagne publicitaire « Et voir la France gagner » ;
- Expérimentation pour améliorer la visibilité des dispositifs jeu responsable ;
- Vidéo de prévention « Paris sportifs comment jouer sans perdre » ;
- Webinaire organisé par la Fédération Addiction ;
- Projet « Europair » ;
- Ateliers sur le thème de la finance pour les gagnants de 500 à 999 milliers d'euros ;
- Plan d'actions pour lutter contre la fraude et le blanchiment ;
- Renforcement du dispositif de contrôle LCB-FT ;
- Charte « Vie privée » ;
- Nouvelles mesures de sécurisations des comptes joueurs ;
- Présentation des travaux de la Commission sur le traitement des plaintes des clients, les cookies et le respect de la vie privée par un agent de la CNIL ;
- Sensibilisation de près de 650 acteurs du sport français à la manipulation des compétitions sportives ;
- Session de sensibilisation de l'équipe cycliste sur la manipulation des compétitions sportives ;
- Adhérence de DVRT 13 à l'Esport Integrity Commission ;
- Mise à jour du code de conduite ;
- Actualisation de la cartographie des risques de corruption ;
- Obtention du label « Relation Fournisseurs et Achats Responsables » ;
- Programme « FDJ engagée » ;
- Formation sur la prise de fonction managériale ;
- Signature des trois accords ou avenants au sein de FDJ ;
- Sensibilisation au respect des préférences sexuelles et appartenance religieuse ;
- Engagement pour l'emploi des jeunes : plateforme « 1jeune1solution » ;
- Diffusion du guide « Recruter sans discriminer » ;
- Conférences et ateliers « rebondir en période de crise » ;
- Déploiement de la « Plateforme des engagements solidaires » ;
- Programme de 2 millions d'euros en faveur de la jeunesse ;
- Qualification de 24 athlètes de la FDJ Sport Factory pour les JO ;
- Session du Laboratoire sociétal en avril 2021 ;
- Lancement des fonds Rebond de 15 millions d'euros ;
- Film publicitaire dédié aux commerçants partenaires ;
- Agrément de FDJ Services comme établissement de paiement par l'ACPR ;
- Intégration du Fairphone au catalogue ;
- Programme « Ghandi » pour développer l'énergie éolienne en Inde ;
- Réalisation d'une cartographie des risques liée au climat ;
- Financement d'un projet de restaurant au sein de la forêt de Gravière dans le Cantal ;
- Participation au congrès mondial de la nature de l'UICN à Marseille.

5

Examen de la situation financière

5.1 Faits marquants 2021	222	5.8 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société	244
5.2 Analyse des résultats consolidés du Groupe	224	5.8.1 Actionnariat/autocontrôle/actions propres	244
5.2.1 Spécificités du Groupe	224	5.8.2 Acquisition et cession de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (actions de performance)	244
5.2.2 Compte de résultat consolidé	225	5.8.3 État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres FDJ au cours de l'exercice 2021 par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées	244
5.2.3 Présentation de la structure financière	229	5.8.4 Réintégration des frais généraux et montant global des dépenses de caractère somptuaire	244
5.2.4 Présentation des indicateurs alternatifs de performance	235	5.8.5 Délais de paiement et décomposition par date d'échéance des dettes fournisseurs et créances clients	245
5.3 Événements postérieurs à l'exercice	237	5.8.6 État des cautionnements, avals et garanties données par FDJ et état des sûretés consenties par elle	245
5.4 Perspectives d'avenir	238	5.9 Conventions réglementées et opérations avec les parties liées	246
5.4.1 Objectifs 2022	238	5.9.1 Nouvelles conventions réglementées autorisées en 2021	246
5.4.2 Révision à la hausse des objectifs 2025 du Groupe	238	5.9.2 Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2021	246
5.5 Investissements	239	5.10 Politique de distribution de dividendes	247
5.5.1 Investissements significatifs au cours des exercices 2020 et 2021	239	5.11 Risques de crédit, de liquidité et de trésorerie et politique de couverture	247
5.5.2 Investissements significatifs en cours	239		
5.6 Analyse des résultats de la Société (comptes sociaux)	240		
5.6.1 Commentaires sur le compte de résultat	240		
5.6.2 Commentaires sur le bilan	241		
5.6.3 Résultat des 5 derniers exercices	243		
5.7 Activités en matière de R&D	244		

Certains facteurs ont une incidence sur l'activité et les résultats du Groupe :

- le contexte sanitaire et ses conséquences sur l'ouverture des points de vente et leur fréquentation ;
- les cycles longs ⁽¹⁾ des jeux de tirage Loto® et Euromillions, qui génèrent un accroissement des mises, via notamment l'arrivée de nouveaux joueurs attirés par des cagnottes élevées ;
- le calendrier des compétitions sportives ;
- le cadre fiscal et réglementaire qui fixe notamment les taux de retour aux joueurs ⁽²⁾ (TRJ), les taux de prélèvements publics, et la rémunération de FDJ ⁽³⁾. Le cadre actuellement en vigueur est défini par la loi Pacte du 22 mai 2019 (voir chapitre 1, note 1.6 « Environnement réglementaire ») ;
- le mix produit : compte tenu des TRJ et des taux de prélèvements publics différents d'une gamme à l'autre, l'évolution du mix produit a une incidence sur le chiffre d'affaires et les résultats ;

- le mix du canal de distribution car, par exemple, pour la loterie, la marge contributive de l'activité en ligne est structurellement plus élevée.

Par ailleurs, la structure bilantielle du Groupe au 31 décembre et la génération de trésorerie annuelle sont impactées par :

- le calendrier des encaissements et décaissements auprès du réseau de points de vente : les prélèvements et facturations, à jours fixes dans la semaine, peuvent générer des variations significatives du besoin en fonds de roulement ;
- les gains à payer aux joueurs : en cas de gros lots remportés en fin de période, mais non encore encaissés par les joueurs au 31 décembre ;
- les cycles longs des jeux en fin de période, qui contribuent à la hausse des fonds joueurs liés à l'animation des jeux (voir 5.1.1.2 Fonds spécifiques prévus par les règlements de jeux).

5.1 Faits marquants 2021

ACTIVITÉ

• Environnement normalisé avec :

- la totalité du réseau de plus de 30 000 points de vente FDJ ouverts à partir de début juin ;
- un calendrier habituel, tant pour les compétitions sportives que pour les événements marketing et promotionnels de la loterie.

• Progression de l'activité sur toutes les gammes avec :

- la forte croissance de Loto et Euromillions, portée notamment par des cagnottes historiques et de nombreux cycles longs ;
- le succès des nouveaux jeux instantanés en point de vente, tels « La grosse roue » ou « À prendre ou à laisser », le 3^e jeu phygital ;
- la progression des mises de Parions Sport Point de Vente grâce à la poursuite de l'enrichissement de l'offre et de la dématérialisation, qui représente désormais près de 85 % des mises. Parions Sport En Ligne continue d'enregistrer une forte croissance, reflet de l'attractivité de son offre dans un marché très dynamique.

• Progression de l'activité sur tous les canaux de vente

- les mises dans le réseau de points de vente progressent de + 5 % vs. 2019. La forte dynamique digitale s'est poursuivie avec une hausse des mises de + 42 % vs 2020. Les mises digitales représentent ainsi plus de 11 % des mises totales, une très forte augmentation par rapport aux 6 % de 2019.

- sur la seule loterie, les mises digitales progressent de + 37 % vs. 2020, après + 55 % en 2020 vs. 2019. Cette performance est toujours essentiellement attribuable à l'augmentation du nombre de joueurs, qui dépasse les 4 millions à la fin de l'exercice. Avec plus de deux ans d'avance par rapport aux attentes pré-crise sanitaire, les mises de la loterie en ligne s'élèvent à près de 1,6 Md€ et représentent près de 11 % du total des mises loterie, un doublement par rapport au niveau de 2019.

• Accélération des activités de diversification

- à l'international, le lancement d'une offre B2B en Amérique du Nord a été réalisé avec succès. Il s'agit du déploiement d'un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs en point de vente et en ligne dans deux provinces canadiennes, Proline+ en Ontario et PlayAlberta en Alberta ;
- le déploiement du service de paiement en point de vente des factures des trésoreries publiques (encaissement des impôts, recouvrement des amendes, factures de services publics...) a été poursuivi. Ce service est maintenant disponible dans plus de 12 000 points de vente comparé à 9 000 à fin 2020. Par ailleurs, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), adossée à la Banque de France, a agréé l'activité Paiement et Services de FDJ comme Établissement de Paiement, lui permettant de développer une activité d'encaissement pour le compte de tiers au-delà de la DGFiP.

(1) Un cycle long démarre dès que la cagnotte Loto® atteint 8 M€ (soit après 6 tirages consécutifs non remportés) et que celle d'Euromillions atteint 75 M€ (également après 6 tirages consécutifs non remportés).

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

(3) La rémunération de FDJ correspond aux mises nettes de la part revenant aux gagnants et des prélèvements publics.

● Engagements RSE évalués et renforcés

En 2021, FDJ a renforcé ses engagements sociétaux et maintenu un très haut niveau de performance extra financière avec :

- un engagement renforcé en faveur du jeu responsable et de la lutte contre le jeu des mineurs et le jeu excessif avec :
 - 10 % de l'ensemble des achats publicitaires du Groupe y seront consacrés dès 2022, comparé à 10 % des achats publicitaires télévisuels auparavant ;
 - un plan d'actions renforcé lors de l'UEFA Euro 2020 avec des campagnes TV de prévention du jeu des mineurs et une vidéo digitale de sensibilisation au jeu excessif ;
- une dotation de 25 M€ à la Fondation d'entreprise FDJ pour son programme 2023-2027, soit une hausse de 28% par rapport à la dotation précédente ;
- le déploiement du fonds Rebond, un fonds partenarial de soutien au commerce de proximité dans les territoires fragiles, auquel FDJ contribue pour près de 15 M€ ;
- depuis le début de la crise, dons exceptionnels de près de 5 M€ à différentes associations de soutien aux personnes fragilisées, dont 2 M€ en 2021 pour soutenir 15 000 jeunes en difficulté ;
- le maintien de la notation Moody's ESG A1+ et l'obtention d'une notation 100/100 à l'index « Pénicaud » sur l'égalité femmes-hommes.

FIN DE LA PROCÉDURE ENGAGÉE PAR LES 67 COURTIER-S-MANDATAIRES À L'ENCONTRE DE FDJ

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires avaient assigné La Française des Jeux et formulé des demandes de dommages et intérêts suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers-mandataires. Par un arrêt du 10 novembre 2021, la Cour de cassation a mis un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires en rejetant leur pourvoi en cassation, conduisant à une reprise, en autres produits opérationnels non courants, de la provision afférente de 34 M€.

TESTS DE DÉPRÉCIATION

Les tests de dépréciation effectués en fin d'année ont fait apparaître une perte de valeur sur l'UGT ⁽¹⁾ Sporting Group. Au 31 décembre 2021, sa valeur d'utilité a été évaluée à 37 M€, soit 44 M€, pour un montant d'actif net de 60 M€, conduisant à la constatation en autres charges opérationnelles non courantes de la dépréciation de l'intégralité de l'écart d'acquisition résiduel pour un montant de 24,2 M€, soit 28,8 M€.

DOTATION À LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

Le conseil d'administration du 16 décembre 2021 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 3 janvier 2023, avec un plan d'action de 25 M€ sur la période 2023-2027. Cet engagement a été comptabilisé en charges de l'exercice.

VERSEMENT À L'ÉTAT DES FONDS JOUEURS CLOS (156 M€) EN APPLICATION DE LA LOI PACTE

La loi Pacte prévoyait que les fonds joueurs clos à partir du 1^{er} janvier 2020, à savoir les fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, soient versés à l'État au plus tard le 30 décembre 2022. En 2021, FDJ a procédé au paiement de ces fonds (156 M€), présentés en dettes financières au 31 décembre 2020. En 2020, FDJ avait versé à l'État 380 M€ pour la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs et 165 M€ au titre d'un acompte sur les prélèvements publics.

ENQUÊTE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

Deux plaintes ont été déposées après la privatisation de la FDJ auprès de la Commission européenne, référencées dans le registre des aides d'État de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'État (sous la forme de garantie, de traitement fiscal préférentiel et d'octroi de droits exclusifs pour une rémunération insuffisante). Les plaignants sont l'Association française des jeux en ligne (AFJEL) – plainte du 31 janvier 2020 et The Betting and Gaming Council (BGC) – plainte du 5 mars 2020.

Le 26 juillet 2021, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête approfondie à l'encontre de la France sur le caractère approprié de la somme de 380 M€ versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie.

La décision de la Commission européenne ayant conduit à l'ouverture de l'enquête a été publiée le 3 décembre 2021 sur le registre des aides d'État figurant sur son site internet ainsi qu'au Journal officiel de l'Union européenne. Celle-ci expose les motivations l'ayant conduit à questionner le montage retenu au regard du droit des aides d'État. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. FDJ a déposé ses observations auprès de la Commission européenne le 3 janvier 2022. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.

Le sujet de la garantie a été clôturé par la Commission, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'État, et l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours sur le traitement fiscal.

(1) Unité génératrice de trésorerie.

5.2 Analyse des résultats consolidés du Groupe

5.2.1 SPÉCIFICITÉS DU GROUPE

5.2.1.1 DESCRIPTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

FDJ exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées (voir chapitre 1, note 1.6 Environnement réglementaire).

L'activité de paris sportifs en ligne, en concurrence, est régie par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et exploitée dans le cadre d'un agrément accordé pour 5 ans, renouvelé en dernier lieu par l'ANJ en 2020.

La loi Pacte du 23 mai 2019 a sécurisé pour 25 ans les droits exclusifs de FDJ sur les activités de jeux de loterie (tirage et instantané) en point de vente et en ligne et sur les paris sportifs en point de vente. Elle définit également, pour l'ensemble des jeux de loterie et les paris sportifs l'assiette, les taux et la territorialité ⁽¹⁾ des prélèvements publics, et encadre les TRJ.

TRJ DES PRINCIPAUX JEUX

	TRJ
Loto	55,35 %
Euromillions	50,00 %
Amigo	67,55 %
Cash	71,00 %

PRÉLÈVEMENTS PUBLICS HORS IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

en % du PBJ	Loto/ Euromillions	Autres jeux de loterie
Agence Nationale du Sport (ANS)	5,10 %	5,10 %
Contribution Sociale Généralisée (CSG)	6,20 %	6,20 %
Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS)	2,20 %	2,20 %
Budget général de l'État	54,50 %	42,00 %
TOTAL	68,00 %	55,50 %

en % du PBJ	Paris sportifs en point de vente	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,90 %	33,70 %
ANS	6,60 %	10,60 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,60 %	10,60 %
TOTAL	41,10 %	54,90 %

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

5.2.1.2 FONDS SPÉCIFIQUES PRÉVUS PAR LES RÈGLEMENTS DE JEUX

Les règlements des jeux de répartition prévoient l'existence de différents fonds afin de permettre leur bon fonctionnement :

- les fonds de report ⁽¹⁾ sont alimentés par la part des mises allouées au rang 1 (aussi dénommé « Jackpot ») lorsque ce rang n'a pas été remporté. Ils permettent de financer les jackpots roulants des jeux Loto® et Euromillions notamment. Ces fonds se vident lorsqu'il y a au moins un gagnant de rang 1 à un tirage donné ;
- les fonds de Super Cagnotte ⁽²⁾ sont alimentés directement par une part des mises. Ils permettent de financer les jackpots minimum garantis (par exemple : 2 M€ pour Loto®, 17 M€ pour Euromillions) ainsi que les événements prévus sur les jeux de répartition (par exemple : Super Loto®, Grand Loto® pour Loto® et Méga Jackpot pour Euromillions).

5.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en M€) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	Variation vs N-1	
Mises	18 975,6	15 959,2	3 016,3	18,9 %
Part revenant aux gagnants	- 12 971,1	- 10 851,8	- 2 119,3	19,5 %
Produit brut des jeux (PBJ)	6 004,5	5 107,5	897,0	17,6 %
Prélèvements publics	- 3 816,0	- 3 242,7	- 573,3	17,7 %
Autres activités Paris sportifs	13,7	13,9	- 0,3	- 1,8 %
Produit net des jeux (PNJ)	2 202,1	1 878,7	323,5	17,2 %
Produit des autres activités	53,5	40,9	12,6	30,8 %
Chiffre d'affaires	2 255,7	1 919,6	336,1	17,5 %
Coûts des ventes	- 1 232,8	- 1 079,0	- 153,8	14,3 %
Coûts marketing et communication	- 414,7	- 329,7	- 85,0	25,8 %
Coûts administratifs et généraux	- 199,4	- 172,5	- 26,8	15,5 %
Autres produits/charges opérationnels	- 15,6	- 13,6	- 2,0	14,7 %
Résultat opérationnel courant	393,2	324,7	68,5	21,1 %
EBITDA	521,8	426,6	95,1	22,3 %
Résultat opérationnel	391,8	292,7	99,1	33,8 %
Résultat financier	20,8	4,6	16,1	n/a
QP dans le résultat des entreprises associées	4,1	1,3	2,7	n/a
Impôt sur le résultat	- 122,5	- 85,0	- 37,5	44,1 %
RÉSULTAT NET	294,2	213,7	80,5	37,7 %

(1) Les fonds de report sont alimentés par la part du TRJ allouée aux lots de rang 1 non remportés et non affectés au rang de gain inférieur lors de chaque tirage. Le fonds de report Euromillions, « Rollover Fund » est mis en commun entre les loteries participantes.

(2) Les fonds de super cagnottes Loto® et Bingo Live sont alimentés par la part du TRJ allouée aux lots de rang 1 et ils sont prélevés quand leurs fonds de report respectifs ne sont pas suffisants pour financer le Jackpot. Pour le fonds de super cagnotte Euromillions, l'alimentation varie en fonction du cycle du tirage. Un pourcentage de 4,80 % la part des mises dévolue aux gagnants est attribué pour les 6 premiers cycles sans gagnant de rang 1, et cette même part passe à 21 % à partir du 7^e cycle. Ce fonds est prélevé sur le même principe que les autres jeux.

5.2.2.1 MISES

Les **mises** du Groupe s'élèvent à 18 976 M€, en hausse de 18,9 % par rapport au 31 décembre 2020.

L'évolution des mises par gamme est la suivante :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	Variation vs N-1		31.12.2019 Retraité ⁽²⁾	Variation vs 2019 retraits	
Jeux instantanés	8 982,4	7 718,4	1 264,0	16,4 %	8 204,6	777,8	9,5 %
Jeux de tirage	5 744,0	5 014,7	729,3	14,5 %	5 344,1	399,9	7,5 %
Loterie	14 726,3	12 733,1	1 993,2	15,7 %	13 548,7	1 177,7	8,7 %
Paris sportifs	4 215,7	3 185,7	1 030,0	32,3 %	3 537,8	677,9	19,2 %
Autres ⁽¹⁾	33,5	40,4	- 6,9	- 17,1 %	44,5	- 11,0	- 24,8 %
Mises	18 975,6	15 959,2	3 016,3	18,9 %	17 131,0	1 844,5	10,8 %
dont mises digitales	2 172,5	1 534,8	637,7	41,5 %	1 097,6	1 074,9	97,9 %
dont mises numérisées	5 245,1	3 815,6	1 429,5	37,5 %	3 398,2	1 846,9	54,3 %

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

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

Loterie (14 726 M€ ; + 1 993 M€, + 16 %)

Les mises des jeux de loterie affichent une hausse de 16 % comparativement à 2020, portées par la forte croissance des mises digitales qui atteignent 1,6 Mds€ (+ 37 %), soit plus de 10 % des mises loterie. Cette performance est essentiellement attribuable à l'augmentation du bassin de joueurs qui dépasse les 4 millions à la fin de l'exercice.

Les **jeux instantanés** voient leurs mises augmenter de 16,4 % vs. 2020 pour s'établir à 9,0 Mds€. La dynamique des jeux instantanés s'explique notamment par la poursuite de l'animation du portefeuille, avec notamment le succès des lancements en points de vente tels « La grosse roue », un jeu à 3 €, ou le 3^e jeu phygital lancé depuis 2019, « À prendre à laisser », un jeu à 5 €. Les mesures prises dans le cadre de la lutte contre le Covid début 2020 avaient entraîné la fermeture de près de 20 % des points de vente pendant le 1^{er} confinement et une forte baisse de fréquentation en point de vente.

Les **jeux de tirage** enregistrent des mises de 5,7 Mds€, en hausse de 14,5 % par rapport à 2020. Cette croissance est fortement induite par celles de Loto® et Euromillions, qui ont connu au cours de l'année 2021 des cagnottes historiques et plusieurs cycles longs. Ainsi, pour Euromillions un premier jackpot record de 210 M€ a été gagné en début d'année, puis un nouveau jackpot record à 220 M€ a été gagné en fin d'année. Quant à Loto®, un jackpot record de 26 M€ a été remporté à l'occasion de la 4^e édition des jeux Mission Patrimoine, suivi par un nouveau record à 30 M€ en toute fin d'année.

Paris sportifs (4 216 M€, + 1 030 M€ ; + 32 %)

Les mises paris sportifs ressortent à 4,2 Mds€, en hausse de 32 % par rapport à 2020. L'exercice 2021 a bénéficié du retour à un calendrier « normal » d'événements sportifs, ainsi que de l'UEFA Euro 2020 de football qui s'est déroulé du 11 juin au 11 juillet 2021.

Pour rappel, l'offre de paris avait été très fortement réduite entre la mi-mars 2020 et la mi-mai 2020 suite à l'annulation de pratiquement la totalité des compétitions sportives.

Mises digitales

Portées notamment par la forte croissance des mises de la loterie en ligne, les mises digitales du Groupe enregistrent une nouvelle progression annuelle de 42 %, pour atteindre 2,2 Mds€, soit plus de 11 % du total des mises.

Mises numérisées

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

Grâce à la performance des mises digitales loterie et des mises dématérialisées des paris sportifs en point de vente, les mises numérisées progressent de 37,5 % à 5,2 Mds€. À fin décembre 2021, celles-ci représentent 27,6 % des mises totales (vs. 23,9 % fin 2020).

5.2.2.2 PRODUIT NET DES JEUX (PNJ)

Le **PNJ** constitue la rémunération du groupe FDJ sur ses activités des jeux, il correspond aux mises des joueurs, minorées des gains reversés ou à verser aux joueurs, et des prélèvements publics. Il intègre également le revenu généré par l'activité B2C ⁽¹⁾ de Sporting Group (*spread betting* ou paris à fourchette ⁽²⁾, *fixed odds betting* ou paris à cotes fixes). Il atteint 2,2 Mds€ au 31 décembre 2021 en hausse de 323,5 M€ par rapport au 31 décembre 2020 (+ 17,2 %).

La **part revenant aux gagnants** s'élève à 12 971,1 M€ à fin décembre 2021 (+ 19,5 % vs. 2020). Le taux de retour aux joueurs (TRJ) moyen de la période s'établit ainsi à 68,4 %, comparativement à 68,0 % au 31 décembre 2020.

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

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

Le **produit brut des jeux (PBJ)** correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants. Il s'élève à 6 004,5 M€ en 2021 (+ 17,6 % vs 2020).

Les **prélèvements publics** s'établissent à 3 816,0 M€, en hausse de 17,7 % (+ 573,3 M€) par rapport au 31 décembre 2020. Leur variation suit celle du PBJ, l'assiette de leur calcul depuis l'entrée en vigueur de la loi Pacte le 1^{er} janvier 2020.

5.2.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires inclut le PNJ, les produits des autres activités qui correspondent principalement aux ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels ainsi que la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs de l'activité B2B ⁽¹⁾ à l'international. Le produit des autres activités atteint 53,5 M€ en 2021, en progression de 12,6 M€ (+ 30,8 %) comparativement à 2020.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit ainsi à 2 255,7 M€ en 2021, en hausse de 336,1 M€ par rapport à 2020 (+ 17,5 %).

5.2.2.4 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)/EBITDA

Les **coûts des ventes** s'établissent à 1 233 M€ (+ 14,3 %). Ils sont constitués pour 901 M€ (+ 16,7 %) des commissions versées aux détaillants dont l'évolution est corrélée à celle des mises en points de vente.

Les **coûts marketing et communication** comprennent les coûts de publicité et de conception des offres, ainsi que les coûts de développements et d'exploitation informatiques

des jeux et services. Ils s'établissent à 415 M€ (+ 25,8 %), portés par l'augmentation des coûts de développement de l'offre de jeux dans un contexte de très forte croissance du digital, ainsi que par les campagnes de communication sur les jeux, les paris sportifs et l'image du Groupe.

Les **coûts administratifs et généraux** regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments et les coûts d'infrastructures informatiques. Ils s'établissent à 199 M€ (+ 15,5 %).

Pour rappel, certaines charges opérationnelles, notamment les dépenses publi-promotionnelles et de fonctionnement, avaient été réduites en 2020 dans le cadre du plan d'économies de plus de 80 M€ mis en place dès le début de crise sanitaire.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe s'établit ainsi à 393 M€, en hausse de + 21,1 %.

L'augmentation de 27 M€ des **dotations nettes aux amortissements**, qui s'établissent à 129 M€, est principalement induite par le raccourcissement des durées d'amortissement de certains coûts de développement activés dans un contexte d'innovation technologique permanente et par le démarrage en janvier 2021 de l'amortissement du contrat de partenariat sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

L'**EBITDA**, résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements, s'établit à 522 M€, en hausse de + 22,3 %.

5.2.2.5 INFORMATION SECTORIELLE

En millions d'euros	31.12.2021						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	14 726	4 216	33	-	18 976		18 976
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 037	966	1	-	6 004		6 004
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 724	464	14	-	2 202		2 202
Chiffre d'Affaires	1 728	464	63	0	2 256		2 256
Coûts des ventes	- 949	- 234	- 9	-	- 1 192	- 41	- 1 233
Coûts marketing et communication	- 159	- 109	- 56	- 35	- 360	- 55	- 415
Marge contributive	621	121	- 2	- 35	704	- 96	608
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				- 182	- 182	- 33	- 215
EBITDA					522		
Amortissements						- 129	
Résultat Opérationnel Courant (ROC)							393

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

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

BU Loterie

La loterie enregistre une bonne performance avec un chiffre d'affaires de 1 728 M€ en hausse de + 15,6 %. La progression de + 15,7 % des mises qui atteignent 14 726 M€ est attribuable tant aux jeux de tirage qu'aux jeux instantanés avec :

- les jeux instantanés enregistrent des mises de 8 982 M€ en hausse de + 16,4 %. Cette dynamique s'explique notamment par le succès de l'animation de l'offre de jeux tels que le succès des lancements en points de vente « La grosse roue », un jeu à 3 €, ou « À prendre à laisser », un jeu à 5 € et le 3^e jeu phygital lancé depuis 2019 ;
- les jeux de tirage enregistrent des mises de 5 744 M€ en hausse de + 14,5 %. Cette croissance est fortement induite par celles de Loto® et EuroMillions, qui ont connu au cours de l'année 2021 des cagnottes historiques et de nombreux cycles longs ;
- la forte croissance des mises digitales loterie (+ 37 % par rapport à 2020) qui atteignent 1,6 Md€ soit plus de 10 % des mises loterie. Cette performance est essentiellement attribuable à l'augmentation du bassin de joueurs, qui dépasse les 4 millions à la fin de l'exercice.

La marge contributive de la loterie ressort à 621 M€, soit un taux de marge contributive de 35,9 % en hausse par rapport aux 33,6 % de 2020.

- Les coûts des ventes s'établissent à 949 M€ (+ 12 %), et correspondent principalement à la rémunération des détaillants, dont l'évolution suit celle des mises réseau sur l'exercice.
- Les coûts marketing et communication de 159 M€ sont en progression de + 9,7 %. Le Groupe maintenant un niveau élevé de développement de l'offre de jeu, notamment digitale.

BU Paris sportifs

Pour les paris sportifs, l'exercice a bénéficié du retour à un calendrier « normal » d'événements, par rapport à une activité fortement affectée par la crise sanitaire au 1^{er} semestre 2020, et de la tenue de l'UEFA Euro 2020 de football du 11 juin au 11 juillet 2021.

Le chiffre d'affaires s'inscrit à 464 M€, en progression de + 24,7 % par rapport à 2020, sur la base de mises en progression de + 32,3 % qui atteignent 4 216 M€. Le taux de retour aux joueurs ressort à 77,1 %, en augmentation par rapport aux 75,9 % de 2020.

La marge contributive des paris sportifs est de 121 M€, soit un taux de marge contributive de 26,1 %, reflet de la hausse du TRJ combinée à une augmentation des charges opérationnelle qui avaient été réduites en 2020 dans le cadre du plan d'économies.

- Les coûts des ventes s'établissent à 234 M€. Ils correspondent principalement à la rémunération des détaillants dont l'évolution suit celle des mises réseau sur la période.
- Les coûts marketing et communication de 109 M€, en progression de + 26,7 %, reflètent le développement de l'offre, ainsi que les dépenses de marketing et de communication liées aux événements sportifs de l'année notamment l'UEFA Euro 2020 accompagnées par des campagnes en faveur du jeu responsable.

ABU

Les activités de diversification (International, Paiement & Services et Divertissement) enregistrent un chiffre d'affaires de 63 M€. L'augmentation de 11 M€ par rapport à 2020 est attribuable tant à l'activité International qu'au développement de l'activité de paiements en points de vente lancée en 2020. La marge contributive des activités de diversification ressort à - 2 M€, en légère amélioration, + 1 M€, par rapport à celle de 2020.

Holding

Les coûts de holding s'établissent à 218 M€. L'augmentation de 41 M€ par rapport à 2020, reflète notamment la dotation à la Fondation FDJ pour la période 2023-2027 et la hausse des coûts publi-promotionnels liés à la campagne d'image « corporate ».

5.2.2.6 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

En 2021, les produits et charges opérationnels non courants s'établissent à - 1,5 M€ et comprennent principalement :

- des dépréciations d'actif liés à l'UGT Sporting Group (- 29 M€ cf. 5.1 Faits marquants) ;
- une reprise de provision non utilisée (+ 34 M€) suite au rejet du pourvoi en cassation des courtiers-mandataires (cf. 5.1 Faits marquants).

En 2020, les produits et charges opérationnels non courants s'établissaient à - 32,0 M€. Ils comprenaient principalement des dépréciations d'actifs (25,8 M€) et des coûts de restructuration (4,4 M€) liés à l'arrêt de l'activité trading en propre de Sporting Group.

Le **résultat opérationnel** s'établit à 391,8 M€ en 2021, en hausse de 99 M€ par rapport à 2020 (+ 33,8 %).

5.2.2.7 RÉSULTAT FINANCIER

Le **résultat financier** au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 se présente comme suit :

En millions d'euros	2021	2020
Coût de l'endettement financier	- 5,8	- 5,4
Produits financiers	27,9	14,4
Autres charges financières	- 1,3	- 4,3
RÉSULTAT FINANCIER	20,8	4,6

L'amélioration du **résultat financier** (+ 20,8 M€ en 2021 contre 4,6 M€ en 2020) s'explique principalement par l'évolution favorable des marchés financiers et la performance des fonds d'innovation dans lesquels FDJ a investi, et qui soutiennent le développement des start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ.

5.2.2.9 RÉSULTAT NET

Le **résultat net consolidé** s'élève ainsi à 294,2 M€ en 2021 (213,7 M€ en 2020).

5.2.2.8 CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

En 2021, la croissance de la charge d'impôt résulte principalement de celle du résultat avant impôt. Le taux effectif d'impôt ressort à 29,7 % (28,6 % en 2020).

5.2.3 PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

5.2.3.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE SIMPLIFIÉE

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020*	Variation
Actifs non courants	1 847,2	1 508,3	339,0
dont écart d'acquisition	0,0	26,9	- 26,9
dont droits exclusifs d'exploitation	340,3	355,5	- 15,2
dont immobilisations incorporelles	182,1	165,7	16,4
dont immobilisations corporelles	359,6	374,2	- 14,5
dont actifs financiers non courants	944,7	571,4	373,3
Actifs courants	1 341,1	1 389,8	- 48,7
dont créances clients et réseau de distribution	358,5	255,4	103,2
dont autres actifs courants	261,3	214,8	46,5
dont actifs financiers courants	93,7	215,7	- 122,1
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	601,7	673,2	- 71,5
TOTAL ACTIF	3 188,3	2 898,0	290,3

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020*	Variation
Capitaux propres	829,1	702,1	127,0
Passifs non courants	567,4	627,5	- 60,0
dont passifs financiers non courants	486,3	510,0	- 23,7
Passifs courants	1 791,8	1 568,5	223,3
dont dettes fournisseurs et réseau de distribution	385,7	249,0	136,7
dont fonds joueurs courants	256,6	192,4	64,2
dont passifs de prélèvements publics	501,7	412,0	89,7
dont gains à payer	370,0	288,8	81,2
dont autres passifs courants	203,2	194,4	8,8
dont passifs financiers courants	60,6	218,2	- 157,6
TOTAL PASSIF	3 188,3	2 898,0	290,3

* L'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2020 inclut le changement de méthode lié à l'application rétrospective de la décision de l'IFRS IC de mai 2021 sur les modalités de répartition dans le temps de la charge concernant les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, conformément à IAS 8

L'**écart d'acquisition** concerne Sporting Group (cf. 6.1 Comptes consolidés, note 5). Des tests de dépréciation effectués en fin d'année ont fait apparaître des pertes de valeur sur l'UGT Sporting Group, conduisant à sa dépréciation.

Les **droits exclusifs d'exploitation** correspondent à la sécurisation, par la loi Pacte, sur une durée de 25 ans, des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Cet actif, d'un montant initial de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

La croissance des **actifs financiers non courants et courants** de 251 M€ s'explique principalement par la création de fonds obligataires dédiés (+ 200 M€) et de nouvelles souscriptions nettes de comptes à terme (+ 45 M€).

La croissance des **créances clients et réseau de distribution** est liée à un effet calendrier et un niveau des mises élevé sur les derniers jours de l'exercice.

La **trésorerie et équivalents de trésorerie** diminue de 72 M€. Les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles de l'exercice (+ 603 M€) sont compensés par la mise en place de nouveaux placements financiers notamment dans des fonds obligataires dédiés (- 216 M€), les investissements (- 76 M€), le paiement des dividendes au titre de l'exercice 2020 (- 167 M€), et le remboursement des passifs financiers courants (- 189 M€, dont 156 M€ de versement à l'État et 33 M€ de remboursement d'emprunts).

Les **passifs financiers non courants** sont essentiellement constitués :

- de la part à plus d'un an (328 M€) de l'emprunt, destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs, mis en place le 1^{er} avril 2020 (d'un nominal de 380 M€, amortissable, d'une durée de 20 ans, à taux variable, faisant l'objet d'une couverture de taux à hauteur de 228 M€) ;

- de la part à plus d'un an (72 M€) de l'emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) ;
- d'un emprunt de 55 M€, soit 65 M€, souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, à taux variable remboursable en 2024 et 2026 en deux tranches, qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022. Cet emprunt, d'un nominal initial de 100 M€, a fait l'objet d'un remboursement partiel sur le second semestre 2020 à hauteur de 40 M€, et de 5 M€ sur le second semestre 2021.
- de la dette relative à IFRS 16 pour 24 M€.

L'évolution des **dettes fournisseurs et réseau de distribution** est liée à un effet calendrier et un niveau des mises élevé sur les derniers jours de l'exercice.

Les **prélèvements publics** (502 M€ au 31 décembre 2021 et 412 M€ au 31 décembre 2020) sont constitués :

- des prélèvements publics sur l'activité pour 352 M€ au 31 décembre 2021 (341 M€ au 31 décembre 2020) et comprenant principalement :
 - les dettes envers le Budget Général de l'État de 243 M€ au 31 décembre 2021 (225 M€ au 31 décembre 2020) ; ces dettes ont fait l'objet d'un acompte de 202 M€ versé fin décembre 2021 (165 M€ versés fin décembre 2020) et présenté dans les actifs courants,
 - les prélèvements sociaux (CSG, CRDS), prélèvements sur les paris sportifs, et prélèvements dus aux autres collectivités de 108 M€ au 31 décembre 2021 (117 M€ au 31 décembre 2020) ;
- des lots non réclamés sur jeux de loterie et de paris sportifs constatés au cours de l'exercice 2021 pour 150 M€ (71 M€ en 2020), et qui feront l'objet d'un paiement à l'État sur le premier semestre 2022.

Les gains à payer – disponibilités joueurs s'établissent à 370 M€ (289 M€ au 31 décembre 2020). Ils comprennent principalement :

- les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (229 M€ au 31 décembre 2021 et 241 M€ au 31 décembre 2020) ;
- les sommes disponibles sur les porte-monnaies des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionssportenligne.fr (51 M€ au 31 décembre 2021 et 40 M€ au 31 décembre 2020) ;

- les gains des joueurs en ligne, en instance de paiement (81 M€ au 31 décembre 2021 et 1 M€ au 31 décembre 2020), dont l'évolution s'explique par des gros lots remportés en fin d'année, et non encaissés.

La **diminution des passifs financiers courants** sur 2021 (- 158 M€) correspond pour 156 M€ au paiement par FDJ du solde des fonds joueurs clos à partir du 1^{er} janvier 2020.

5.2.3.2 EMPRUNTS

	Taux	Couverture	Objet	Échéancier	Conditions particulières	Capital restant dû
Bred Banque Populaire (nominal de 120 M€)	Fixe	-	Financement du siège social	Début : novembre 2016 Durée : 15 ans Remboursements semestriels	Remboursement intégral par anticipation en cas de changement de contrôle, et au cas où l'État cesserait de détenir, directement ou indirectement, 33,34 % du capital et des droits de vote de FDJ. Mise en œuvre d'une promesse d'affectation hypothécaire de premier rang et sans recours sur l'immeuble hébergeant le siège social en cas de changement de contrôle ou de ratio d'endettement (dette nette ⁽¹⁾ /EBITDA) supérieur à 3.	88 M€ au 31 déc. 2020 80 M€ au 31 déc. 2021
Crédit syndiqué au nominal de 100 M€ ⁽²⁾	Variable	Couverture du taux d'intérêt à 100 %	Financement de l'acquisition de Sporting Group	Début : mai 2019 Remboursements en 2020 (40 M€), en 2021 (5 M€), en 2024 (18 M€), et 2026 (37 M€)	Remboursement intégral par anticipation en cas de perte des droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en point de vente, et sur les paris sportifs en point de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'État cessait de détenir une participation au capital de FDJ, sauf s'il continuait d'exercer un contrôle étroit ou (ii) si un tiers détenait au moins 50 % du capital social ou des droits de vote de FDJ.	67 M€ au 31 déc. 2020 65 M€ au 31 déc. 2021
Crédit syndiqué au nominal de 380 M€ ⁽³⁾	Variable	Couverture du taux d'intérêt à hauteur de 66 %	Financement des droits exclusifs d'exploitation	Début : avril 2020 Durée : 20 ans Remboursements trimestriels	Remboursement total par anticipation en cas de perte des droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en point de vente, et sur les paris sportifs en point de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'État détenait moins de 10 % du capital de FDJ, ou (ii) si un tiers détenait au moins 33,34 % du capital social ou des droits de vote de FDJ, ou (iii) si l'État n'exerçait plus de contrôle étroit sur FDJ.	366 M€ au 31 déc. 2020 347 M€ au 31 déc. 2021

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

(2) Auprès de Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale.

(3) Auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Ile-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Ile-de-France et du Crédit Lyonnais).

5.2.3.3 EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE

L'indicateur représentatif du niveau de trésorerie nette du Groupe est « l'excédent net de trésorerie ». L'excédent net de trésorerie correspond aux Actifs financiers non courants, Actifs financiers courants et Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des Passifs financiers non courants et des Passifs financiers courants, diminués :

- (i) des dépôts et cautionnements donnés, courants et non courants ;
- (ii) de la trésorerie soumise à restrictions ;
- (iii) des sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Actifs financiers non courants au coût amorti	435,0	320,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	433,2	182,1
Instruments dérivés non courants	2,7	0,0
Autres	73,8	69,2
Total Actifs financiers non courants	944,7	571,4
Actifs financiers courants au coût amorti	52,4	210,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	40,0	5,0
Instruments dérivés courants	0,5	0,5
Dépôts et cautionnements	0,7	0,2
Total Actifs financiers courants	93,7	215,7
Total Actifs financiers	1 038,3	787,1
Placements, équivalents de trésorerie	221,2	218,5
Comptes bancaires et autres disponibilités	380,4	454,7
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	601,7	673,2
Dettes financières, part à plus d'un an	- 462,2	- 490,2
Dettes de location, part à plus d'un an	- 23,6	- 19,3
Autres passifs financiers	- 0,5	- 0,5
Total Passifs financiers non courants	- 486,3	- 510,0
Dettes financières, part à moins d'un an	- 53,5	- 26,9
Dettes de location, part à moins d'un an	- 6,2	- 6,8
Instruments dérivés courants	- 0,8	- 1,7
Découverts bancaires	0,0	- 0,3
Autres passifs financiers	- 0,1	- 182,6
Total Passifs financiers courants	- 60,6	- 218,2
Total Passifs financiers	- 546,9	- 728,2
Dépôts & cautionnements reçus/donnés (courants & non courants)	- 69,8	- 64,0
Trésorerie soumise à restrictions	- 4,2	- 5,0
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	- 102,8	- 85,8
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	916,3	577,3

5.2.3.4 FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020.

1/ Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
EBITDA	521,8	426,6
Variation des provisions (résultat courant)	11,3	4,9
Autres produits/charges opérationnels non courants (cash)	- 5,8	- 5,9
Autres éléments non cash du compte de résultat	1,1	0,1
Intérêts reçus	3,1	9,6
Utilisation des provisions – décaissements	- 10,0	- 10,7
Impôts payés	- 119,7	- 91,8
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	201,1	360,5
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	602,9	693,3

En 2021, l'évolution du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de + 201 M€ s'explique principalement par :

- la croissance des prélèvements publics portée par les lots non réclamés ;
- des gros lots remportés en fin d'année par des joueurs et non encaissés.

En 2020, la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de + 360 M€ avait été principalement impactée par :

- la 1^{re} application de la loi Pacte – qui avait conduit à un paiement de 108 M€ auprès de l'État consécutif à la

disparition de fonds joueurs, à un changement des rythmes de paiement des prélèvements publics suite à l'application de la loi Pacte (mensuel vs. hebdomadaire) compensé par le paiement d'un acompte ;

- le report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs proposé par FDJ lors du 2nd confinement, et
- un effet calendrier sur les créances et dettes avec le réseau de distribution.

2/ Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et 2020.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 75,5	- 459,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,1	0,1
Variations des actifs financiers courants et non courants	- 216,0	110,0
Variation des prêts et avances consentis	- 9,9	- 36,8
Dividendes reçus des coentreprises	0,1	0,9
Autres	- 0,2	- 9,7
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS	- 301,4	- 395,1

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 76 M€ en 2021 et 460 M€ en 2020. Ils portent principalement sur les développements des systèmes d'information et de back office ainsi que sur les terminaux de prises de jeux. En 2020, ils comprenaient également la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€.

La variation des actifs financiers courants et non courants (- 216 M€ en 2021 et + 110 M€ en 2020) s'explique principalement par l'arrivée à échéance (+ 210 M€) et le renouvellement (- 165 M€) de dépôts à terme et par la création de fonds dédiés investis en obligations (- 200 M€). En 2020, ils s'expliquaient principalement par l'arrivée à échéance de dépôts à terme (+ 163 M€).

3/ Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Émission dette financière long terme	-	380,0
Remboursement part courante dette financière long terme	- 188,9	- 66,6
Remboursement dette de location	- 7,6	- 7,4
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère	- 166,7	- 83,4
Intérêts payés	- 5,5	- 8,3
Autres	- 3,6	- 0,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	- 372,3	214,2

Le remboursement de 189 M€ de la dette financière correspond au versement de 156 M€ à l'État suite à la clôture des fonds joueurs consécutive à la loi Pacte, à la part courante des emprunts pour 27 M€ et un remboursement anticipé sur l'emprunt contracté dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group pour 5 M€ (6 M€).

Les autres flux de trésorerie liés aux activités de financement portent principalement sur les actions auto-détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité et des actions de performance.

5.2.3.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DE CAPITAUX

Les loteries participantes du jeu Euromillions ⁽¹⁾ ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un trustee, The Law Debenture Trust Corporation.

Pour le Groupe, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le trustee (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et comprennent :

- les sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (103 M€ au 31 décembre 2021 et 86 M€ au 31 décembre 2020), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie ;

- le dépôt de garantie (7,5 M€ au 31 décembre 2021 et 11 M€ au 31 décembre 2020), présenté dans les actifs financiers non courants ;
- la trésorerie soumise à restrictions liée à une franchise d'assurance (1 M€ au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020), présentée dans les actifs financiers non courants.

Une fiducie a été constituée en garantie des avoirs des joueurs en ligne en France (60 M€ au 31 décembre 2021 et 50 M€ au 31 décembre 2020). Elle est présentée dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre des activités de Paris sportifs de Sporting Group, les sommes reçues des joueurs sont gérées distinctement, conformément aux règles de la Financial Conduct Authority, l'Autorité de régulation prudentielle et de supervision des services et marchés financiers. Elles s'élèvent à 4 M€ au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020, et sont présentées dans les actifs financiers non courants.

5.2.3.6 SOURCES DE FINANCEMENT NÉCESSAIRES À L'AVENIR

Des lignes de crédit confirmés non utilisées ont été mises en place depuis février 2021 pour un montant de 150 M€.

(1) PLI (Irlande), Camelot (Royame-Uni), FDI, Loterias y Apuestas del Estado (Espagne), la Loterie Nationale belge, la Loterie Nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

5.2.4 PRÉSENTATION DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Le Groupe présente dans ses comptes des indicateurs en complément des mesures IFRS. Ces indicateurs, qui sont définis au paragraphe 5.2.2 et visibles dans le compte de résultat, en amont de la ligne chiffre d'affaires, sont les suivants :

- les mises ;
- la part revenant aux gagnants ;
- le produit brut des jeux ;
- les prélèvements publics hors impôts sur les résultats ;
- le produit net des jeux ;
- le produit des autres activités.

Le Groupe présente également plusieurs indicateurs supplémentaires dont notamment (i) le taux de mises digitales et de mises numérisées, (ii) la marge contributive

des secteurs opérationnels, (iii) l'EBITDA, (iv) les CAPEX, (v) le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie, (vi) l'excédent net de trésorerie, (vii) et la trésorerie disponible. Ces mesures ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et n'ont pas de définitions standard. Par conséquent, les définitions utilisées par le Groupe pourraient ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. Ces mesures ne doivent pas être utilisées à l'exclusion ou en substitution des mesures IFRS. En particulier, l'excédent net de trésorerie et la trésorerie disponible ne doivent pas être considérés comme un substitut à l'analyse de la trésorerie et équivalents de trésorerie tels que présentés selon les normes IFRS. Les tableaux ci-après présentent ces indicateurs pour les périodes indiquées ainsi que leurs calculs.

TAUX DE MISES DIGITALES (OU MISES EN LIGNE)

Les mises digitales sont les mises réalisées en ligne par les joueurs. Portées par la forte croissance des mises digitales tant pour la loterie que pour les paris sportifs, les mises digitales du Groupe enregistrent une nouvelle progression annuelle de 42 %, pour atteindre plus de 2,2 Mds€, soit plus de 11 % du total des mises.

En millions d'euros	2021	2020
Mises totales	18 975,6	15 959,2
Mises digitales	2 172,5	1 534,8
Taux de mises digitales (%)	11,4 %	9,6 %

TAUX DE MISES NUMÉRISÉES

Le taux de mises numérisées correspond aux mises numérisées ramenées aux mises totales. Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en points de vente (mises en points de vente utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution).

En millions d'euros	2021	2020
Mises totales	18 975,6	15 959,2
Mises numérisées	5 245,1	3 815,6
Taux de mises numérisées (%)	27,6 %	23,9 %

MARGE CONTRIBUTIVE DES SECTEURS OPÉRATIONNELS

La marge contributive se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des secteurs opérationnels et les coûts des ventes et les coûts marketing et communication (hors amortissements) (voir 5.2.2.5 Information sectorielle).

En millions d'euros	2021	2020
BU Loterie	620,5	502,4
BU Paris sportifs	120,9	103,0
ABU	- 2,0	- 3,3

EBITDA

L'EBITDA (voir 5.2.2.4) correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	2021	2020
Résultat opérationnel courant	393,2	324,7
Dotations nettes aux amortissements	- 128,6	- 101,9
EBITDA	521,8	426,6

CAPEX

Les CAPEX (ou dépenses d'investissement) représentent la somme dépensée pour acquérir (ou améliorer) des immobilisations corporelles et incorporelles, et financières pour notamment développer le périmètre d'activité du Groupe. En 2020, ils intégraient les paiements liés à l'actif incorporel reconnu au titre de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€.

En millions d'euros	2021	2020
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	75,5	459,8
Acquisition de titres	-	-
TOTAL CAPEX	75,5	459,8

CONVERSION DE L'EBITDA EN TRÉSORERIE

Le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie correspond à l'EBITDA effectivement transformé en trésorerie une fois retranchées les dépenses d'investissement (CAPEX) et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) de la période, ramené à l'EBITDA.

Pour des besoins de comparabilité entre les exercices, certains éléments constitutifs du free cash-flow peuvent être

ponctuellement retraités dans la production de cet indicateur. Ces retraitements recouvrent principalement les CAPEX non récurrents dans le cycle d'activité du Groupe (paiements liés à l'actif incorporel reconnu au titre de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation en 2020), ainsi que les effets de calendrier impactant la variation de BFR du Groupe.

En millions d'euros	2021	2020
EBITDA	522	427
CAPEX (retraités) ⁽¹⁾	- 76	- 80
Variation de BFR (retraitée) ^{(2) (3)}	49	39
Free cash flow	495	386
<i>EBITDA – CAPEX (retraités) +/- Variation de BFR (retraitée)</i>		
Conversion de l'EBITDA en trésorerie (%)	95 %	91 %

(1) CAPEX retraités en 2020 du paiement des droits exclusifs d'exploitation des jeux (380 M€).

(2) Variation de BFR retraitée en 2021 des lots non réclamés (- 80 M€), des gains à payer (- 70 M€) et des créances et dettes auprès du réseau de distribution (20 M€), et incluant la variation du dispositif de couverture des avoirs des joueurs (fiducie) étendu en 2020 à l'ensemble de la valeur de ces avoirs (- 10 M€), ainsi que la variation du fonds de liquidité Euromillions (- 13 M€).

(3) Variation de BFR retraitée en 2020 des effets calendriers sur les prélèvements publics et lots non réclamés (- 142 M€), des gains à payer (- 85 M€) et des créances et dettes auprès du réseau de distribution (69 M€), et incluant la variation du dispositif de couverture des avoirs des joueurs (fiducie) étendu en 2020 à l'ensemble de la valeur de ces avoirs (- 15 M€), ainsi que la variation du fonds de liquidité Euromillions (- 10 M€).

Excédent net de trésorerie

L'indicateur représentatif du niveau de trésorerie nette générée par le Groupe est « l'excédent net de trésorerie ». Il s'élève à 916 M€ au 31 décembre 2021 (577 M€ au 31 décembre 2020). Les flux de trésorerie générée par les activités opérationnelles (+ 603 M€), les investissements (- 75 M€) et le paiement des dividendes (- 167 M€) expliquent principalement sa variation.

Trésorerie disponible

La trésorerie disponible correspond aux placements et à la trésorerie que le Groupe peut mobiliser à court terme (90 jours) et inclut les actifs financiers non courants et courants valorisés au coût amorti ainsi que la trésorerie et équivalents de trésorerie retraités des sommes allouées exclusivement aux joueurs figurant dans les équivalents de trésorerie. La trésorerie disponible s'élève à 986 M€ au 31 décembre 2021 et 1 117 M€ au 31 décembre 2020.

RAPPROCHEMENT ENTRE LES DIFFÉRENTS INDICATEURS LIÉS À LA TRÉSORERIE

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	601,7	673,2
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	- 102,8	- 85,8
Actifs financiers non courants au coût amorti	435,0	320,0
Actifs financiers courants au coût amorti	52,4	210,0
Actifs financiers au coût amorti	487,4	530,0
TRÉSORERIE DISPONIBLE	986,2	1 117,4
Fonds d'innovation	55,7	31,4
Autres placements non courants en juste valeur par résultat	377,4	150,7
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	433,2	182,1
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	40,0	5,0
Actifs financiers en juste valeur par résultat	473,2	187,1
Dette financière et autres passifs financiers	- 515,7	- 699,7
Instruments dérivés actifs non courants	2,7	0,0
Instruments dérivés actifs courants	0,5	0,5
Instruments dérivés passifs courants	- 0,8	- 1,7
Instruments dérivés	2,4	- 1,2
Dette de location	- 29,8	- 26,0
Découverts bancaires	0,0	- 0,3
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	916,3	577,3

5.3 Événements postérieurs à l'exercice

Un remboursement de 25 M€ (30 M€) sur l'emprunt souscrit pour le financement de l'acquisition de Sporting Group a été effectué le 8 février 2022.

La clôture de la liquidation des sociétés Spynsol Ltd., Spynsoln Ltd. et BGPH Ltd., consécutive à la restructuration de Sporting Group en 2019 et 2020, a été prononcée et les fonds détenus en garantie de cette liquidation ont été payés au Groupe le 17 février 2022.

Dans le cadre de la procédure devant le Tribunal de commerce de Nanterre dans le litige Soficom, la date de délibéré sur la question du maintien ou non du sursis à statuer, initialement fixée au 15 février 2022, a été prorogée au 29 mars 2022.

5.4 Perspectives d'avenir

5.4.1 OBJECTIFS 2022

En 2022, sur la base d'un environnement stable, le Groupe vise :

- une progression du chiffre d'affaires de près de 5 %. Les mises digitales sont attendues en augmentation de plus de + 20 % ;
- un taux de marge d'EBITDA supérieur à 23,5 %. Conformément à la stratégie du Groupe, les investissements liés au développement de l'offre de jeux et de services aux

joueurs, ainsi que les frais publi promotionnels, continueront de progresser plus rapidement que l'activité, et

- un taux de conversion de l'EBITDA en cash-flow libre ⁽¹⁾ toujours supérieur à 80 %.

Ces objectifs ont été établis sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables appliquées aux comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

5.4.2 RÉVISION À LA HAUSSE DES OBJECTIFS 2025 DU GROUPE

Les performances 2020-2021 du groupe FDJ, notamment la forte accélération de la croissance de la loterie en ligne, ont conforté la pertinence de sa stratégie et le conduisent à revoir à la hausse ses objectifs 2025, initialement communiqués lors de son introduction en Bourse fin 2019. Ces objectifs visaient notamment :

- une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires entre + 3 % et + 4 % ; et
- un taux de marge d'EBITDA 2025 supérieur à 20 %.

Cette révision est principalement attribuable à l'accélération de la croissance de l'activité digitale, dont les mises devraient représenter plus de 20 % des mises totales du Groupe en 2025, soit un doublement par rapport à leur niveau de 2020.

Dans le même temps, l'activité en point de vente est attendue en progression.

Parallèlement, le Groupe maintiendra un niveau élevé d'investissements pour :

- continuer de développer l'offre de jeux et de services ;
- assurer le déploiement de sa stratégie d'identification et de connaissance clients ;
- poursuivre la modernisation et développer l'attractivité de son réseau, avec notamment la proposition de

nouveaux services de paiement, générateurs de fréquentation et de revenus supplémentaires pour les points de vente, et le déploiement d'une nouvelle identité visuelle. Par ailleurs, le Groupe poursuivra la transformation de son organisation commerciale, avec un effet plein attendu en 2026.

Globalement, en 2025, FDJ vise :

- une croissance annuelle moyenne 2021-2025 du chiffre d'affaires de 4% à 5%, avec une progression des paris sportifs plus rapide que la loterie et le développement des activités de diversification ;
- un taux de marge d'EBITDA, en progression régulière, à plus de 25 % en 2025 ;
- des investissements cumulés 2020-2025 maintenus à 600 M€ ;
- un taux de conversion de l'EBITDA en cash-flow libre 2022-2025 supérieur à 80 % ;
- un taux de distribution du résultat net du groupe FDJ compris entre 80 % et 90 % dès l'exercice 2022 ;
- et entend, sur la période 2022-2025, ne pas dépasser un ratio d'endettement financier de 2 (dette financière nette par rapport à l'EBITDA), y compris croissance externe.

(1) Cash-flow libre = flux de liquidité généré par l'exploitation après investissements liés à l'exploitation.

5.5 Investissements

5.5.1 INVESTISSEMENTS SIGNIFICATIFS AU COURS DES EXERCICES 2020 ET 2021

Le montant total des investissements réalisés par le Groupe s'est élevé à 76 M€ au 31 décembre 2021 et à 460 M€ au 31 décembre 2020. Ces investissements comprennent des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières, et en 2020, la sécurisation des droits exclusifs pour 380 M€.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances.

DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION

En 2020, l'investissement de 380 M€ correspond au règlement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs pour une durée de 25 ans à compter du 23 mai 2019.

AUTRES INVESTISSEMENTS

Ils incluent principalement

- des coûts liés aux équipements de points de vente,
- les coûts des projets permettant le développement des différentes BU et ABU du Groupe, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'améliorer les capacités des systèmes informatiques et l'efficacité de ces derniers,
- des coûts relatifs à l'identification et à la connaissance clients, vecteurs d'un meilleur accompagnement des joueurs dans une pratique de jeu responsable.

Ils se décomposent comme suit :

- les investissements incorporels se sont élevés à 46 M€ en 2021 et 48 M€ en 2020. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'information de production et de back office, ainsi que sur des terminaux de prises de jeux ;
- les investissements corporels se sont élevés à 29 M€ en 2021 et 32 M€ en 2020. Ces montants d'investissements représentent essentiellement, des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente, ainsi que des coûts de matériel informatique (serveurs, hébergement).

5.5.2 INVESTISSEMENTS SIGNIFICATIFS EN COURS

Néant.

5.6 Analyse des résultats de la Société (comptes sociaux)

5.6.1 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	Variation vs N-1	
Mises	18 942,1	15 918,8	3 023,3	19,0 %
Part revenant aux gagnants	- 12 938,8	- 10 813,0	- 2 125,7	19,7 %
Produit brut des jeux	6 003,3	5 105,8	897,5	17,6 %
Prélèvements publics	- 3 815,5	- 3 242,2	- 573,4	17,7 %
Produit net des jeux	2 187,7	1 863,6	324,1	17,4 %
Produit des autres activités	27,9	21,6	6,3	29,4 %
Chiffre d'affaires	2 215,6	1 885,2	330,5	17,5 %
Production immobilisée	36,5	32,1	4,3	13,5 %
Reprises de provisions et transferts de charges	13,7	20,3	- 6,5	- 32,2 %
Autres produits d'exploitation	0,9	1,0	- 0,1	- 6,0 %
Total produits d'exploitation	2 266,8	1 938,6	328,2	16,9 %
Consommation d'achats stockés	32,5	28,2	4,3	15,1 %
Autres achats et charges externes	1 484,0	1 260,2	223,7	17,8 %
Impôts et taxes	18,9	20,6	- 1,8	- 8,6 %
Charges de personnel	173,6	162,9	10,7	6,6 %
Dotations aux amortissements	109,0	88,4	20,6	23,3 %
Dotations aux provisions	13,9	16,5	- 2,7	- 16,3 %
Autres charges	19,7	17,3	2,4	14,1 %
Total charges d'exploitation	1 851,4	1 594,2	257,2	16,1 %
Résultat d'exploitation	415,3	344,3	71,0	20,6 %
Total produits financiers	16,6	21,6	- 5,0	- 23,3 %
Total charges financières	42,5	44,6	- 2,1	- 4,7 %
Résultat financier	- 25,9	- 23,0	- 2,9	-12,8 %
Résultat courant	389,4	321,3	68,1	21,2 %
Total produits exceptionnels	89,7	99,8	- 10,1	- 10,1 %
Total charges exceptionnelles	52,2	97,0	- 44,8	- 46,2 %
Résultat exceptionnel	37,5	2,9	34,7	n/a
Participation et intéressement des salariés	25,6	23,4	2,2	9,2 %
Impôt sur les bénéfices	115,8	85,4	30,4	35,6 %
RÉSULTAT NET	285,6	215,4	70,2	32,6 %

Mises : Cf. commentaires sur le compte de résultat consolidé (la différence de 33,5 M€ est relative à Sporting Group).

Le PNJ est en hausse de 324 M€ sur l'exercice 2021 du fait de la progression de l'activité. Les charges d'exploitation augmentent de 257 M€, principalement du fait des autres achats et charges externes qui comprennent notamment l'augmentation de 141 M€ des commissions du réseau de distribution ainsi que des hausses sur les dépenses de mécénat et de publicité. Par conséquent, le résultat d'exploitation augmente de 71 M€ sur la période.

Le **résultat financier** s'établit à - 26 M€, impacté par une dépréciation sur les titres à hauteur de 29 M€, essentiellement liée à la société FGS Holding.

En 2021, le **résultat exceptionnel** est essentiellement composé de la reprise de la provision de 34,4 M€ constituée dans le cadre de la procédure des 67 courtiers-mandataires à laquelle la Cour de cassation a mis un terme définitif en novembre 2021.

5.6.2 COMMENTAIRES SUR LE BILAN

ACTIF

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	Variation vs N-1	
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	39,7	340,3	355,5	- 15,2	- 4,3 %
Autres immobilisations incorporelles	344,1	212,3	131,8	122,5	9,4	7,6 %
Immobilisations corporelles	672,8	351,5	321,3	338,9	- 17,5	- 5,2 %
Immobilisations financières	276,0	74,8	201,2	158,2	43,0	27,2 %
Actif immobilisé	1 672,9	678,3	994,6	975,1	19,5	2,0 %
Stocks	13,4	0,8	12,6	14,5	- 2,0	- 13,5 %
Avances et acomptes versés sur commandes	2,4	-	2,4	2,4	-	- 0,2 %
Créances clients et réseau de distribution	395,9	15,5	380,4	324,9	55,5	17,1 %
Autres créances	241,4	0,1	241,4	200,2	41,1	20,5 %
Valeurs mobilières de placement	560,1	1,4	558,6	281,7	276,9	98,3 %
Disponibilités	903,3	-	903,3	1 046,3	- 143,0	- 13,7 %
Charges constatées d'avance	18,5	-	18,5	18,8	- 0,4	- 1,9 %
Actif circulant	2 134,9	17,8	2 117,1	1 888,9	228,2	12,1 %
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4,6	-	4,6	4,7	- 0,1	- 2,4 %
Écarts de conversion actif	3,2	-	3,2	0,1	3,0	n/a
TOTAL ACTIF	3 815,6	696,1	3 119,5	2 868,8	250,7	8,7 %

Au 31 décembre 2021, les principales variations sur l'actif concernent l'actif circulant, notamment :

- les créances clients qui augmentent de 55,5 M€, notamment du fait des créances vis-à-vis du réseau de distribution dont la hausse est liée à un effet calendrier et à une augmentation du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice ;
- la trésorerie, composée des disponibilités et valeurs mobilières de placement, qui augmente de 133,9 M€ par rapport au 31 décembre 2020.

PASSIF

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	Variation vs N-1	
Capital social	76,4	76,4	-	0,0 %
Réserve légale	7,6	7,6	-	0,0 %
Réserve statutaire	91,7	91,7	-	0,0 %
Réserve facultative	268,1	224,5	43,5	19,4 %
Report à Nouveau	2,5	-	2,5	n/a
Résultat de l'exercice	285,6	215,4	70,2	32,6 %
Provisions réglementées	122,4	135,8	- 13,3	- 9,8 %
Capitaux propres	854,3	751,5	102,9	13,7 %
Provisions pour risques	8,4	4,9	3,5	70,6 %
Provisions pour charges	57,5	90,5	- 33,0	- 36,5 %
Provisions pour risques et charges	65,9	95,4	- 29,6	- 31,0 %
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	492,6	521,1	- 28,5	- 5,5 %
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	392,8	259,7	133,0	51,2 %
Fonds joueurs à restituer à l'État	-	155,9	- 155,9	- 100,0 %
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	1 118,2	886,0	232,1	26,2 %
Autres dettes	159,3	151,7	7,5	5,0 %
Mises perçues d'avance	36,4	46,0	- 9,6	- 20,9 %
Dettes	2 199,2	2 020,4	178,8	8,8 %
Écarts de conversion passif	0,0	1,4	- 1,4	- 98,6 %
TOTAL PASSIF	3 119,5	2 868,8	250,7	8,7 %

Les principales variations au passif correspondent :

- à la hausse des dettes fournisseurs et réseau de distribution, à mettre en parallèle de la hausse des créances pour les mêmes raisons de calendrier et de niveau d'activité ;
- au versement des fonds joueurs à restituer à l'État au cours de l'exercice 2021 ;
- à la hausse des prélèvements publics et des gains envers les joueurs, principalement liée à la hausse de l'activité, des lots non réclamés et de gains en instance de paiement.

5.6.3 RÉSULTAT DES 5 DERNIERS EXERCICES

Conformément aux dispositions du Code de commerce, articles R. 225- 81- 3° et R. 225- 83- 6°, le tableau ci-après fait apparaître les résultats de la société FDJ SA au cours de chacun des cinq derniers exercices :

En milliers d'euros	2021	2020	2019	2018	2017
Capital en fin d'exercice					
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	191 000 000	191 000 000	191 000 000	200 000	200 000
Nombre d'obligations convertibles en actions					
Opérations et résultats					
Commissions sur les jeux					
Mises ⁽¹⁾	18 942 063	15 918 806	17 222 191	15 817 043	15 144 448
Chiffre d'affaires	2 215 642	1 885 152	1 930 433	1 786 909	1 753 435
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	515 856	381 237	326 428	338 338	315 785
Impôts sur les bénéfices	115 765	85 352	73 277	80 794	74 042
Participation des salariés	16 929	16 851	11 580	11 813	12 103
Résultat net	285 617	215 448	138 105	172 085	167 769
Dividendes distribués ⁽²⁾	236 840	171 900	85 950	122 000	130 000
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	2,01	1,46	1,46	1 228,66	1 148,20
Résultat net	1,50	1,13	0,72	860,43	838,84
Dividendes attribués ⁽²⁾	1,24	0,90	0,45	610,00	650,00
Personnel					
Effectif au 31 décembre					
Effectif moyen					
Effectif moyen pondéré	1 630	1 569	1 517	1 443	1 377
Masse salariale	107 054	101 642	95 138	87 444	82 517
Sommes versées au titre des avantages sociaux	58 747	55 005	51 260	47 805	43 599
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	66 492	61 462	57 664	54 195	50 143

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

(2) Proposition de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2021 soumise à l'assemblée générale du 26 avril 2022 qui approuvera les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

5.7 Activités en matière de R&D

L'activité de la Société en matière de recherche et développement s'est élevée à 75,2 M€ au titre de l'exercice 2021 (dont 36,5 M€ de production immobilisée) contre 62,2 M€ au titre de l'exercice 2020 (dont 32,1 M€ de production immobilisée).

5.8 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société

5.8.1 ACTIONNARIAT/AUTOCONTRÔLE/ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2021, le capital social de FDJ au 31 décembre s'élève à 76 400 000 €, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 € chacune.

Son actionnariat en date du 31 décembre 2021 se répartit entre l'État français (20 %), des associations d'anciens combattants ⁽¹⁾ (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détentions de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels.

Un programme de rachat et de vente d'actions de la Société autorisé par le conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. La somme maximum de 6 M€ a été affectée à ce contrat de liquidité, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2021, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 112 063 actions pour une valeur de 4,5 M€ (26 333 actions pour une valeur de 0,9 M€ au 31 décembre 2020).

5.8.2 ACQUISITION ET CESSIION DE SES PROPRES ACTIONS EN VUE DE LES ATTRIBUER À SES SALARIÉS (ACTIONS DE PERFORMANCE)

40 000 actions de performance ont été acquises en 2021 pour 1,7 M€ dans le cadre du plan d'actions de performance accordées aux mandataires sociaux et à certains salariés du Groupe accordé le 30 juin 2021.

5.8.3 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES FDJ AU COURS DE L'EXERCICE 2021 PAR LES DIRIGEANTS ET LES PERSONNES QUI LEUR SONT ÉTROITEMENT LIÉES

Dirigeant/Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions/de parts de FCPE	Prix unitaire (en euros)
APE	Cession	2 777 526,0000	45,1300
Cécile Lagé	Cession	5 080,0102	39,6100

5.8.4 RÉINTÉGRATION DES FRAIS GÉNÉRAUX ET MONTANT GLOBAL DES DÉPENSES DE CARACTÈRE SOMPTUAIRE

RÉINTÉGRATION DES FRAIS GÉNÉRAUX DANS LES BÉNÉFICES IMPOSABLES

n/a.

MONTANT DES DÉPENSES DE CARACTÈRE SOMPTUAIRE ENGAGÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Au titre de l'exercice 2021, le montant des dépenses somptuaires engagées s'élève à 602 K€ et concerne uniquement les loyers des véhicules de tourisme.

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

5.8.5 DÉLAIS DE PAIEMENT ET DÉCOMPOSITION PAR DATE D'ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS ET CRÉANCES CLIENTS

FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

(A) Tranches de retard de paiement	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	1 908					1 570
Montant total des factures TTC	37,9	0,4	0,2	0,0	1,5	2,1
% du montant des achats TTC	2,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	18	-	-	-	-	16
Montant des factures exclues TTC	0,3	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1

FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

(A) Tranches de retard de paiement	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	209					846
Montant total des factures TTC (en millions d'euros)	5,8	2,1	0,3	0,7	3,8	6,8
% du chiffre d'affaires TTC	0,3 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %	0,3 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	47	210	49	71	2 809	3 139
Montant des factures exclues TTC (en millions d'euros)	0,0	0,2	0,1	0,1	15,7	16,2

Les factures reçues et émises à plus de 90 jours correspondent majoritairement à des opérations intragroupe et réciproques.

5.8.6 ÉTAT DES CAUTIONNEMENTS, AVALS ET GARANTIES DONNÉES PAR FDJ ET ÉTAT DES SÛRETÉS CONSENTIES PAR ELLE

- Caution de 15 MCAD (10 M€) : dans le cadre d'un contrat à signer, FDJ a demandé à BNP Paribas une garantie de 15 MCAD pour FGS France au bénéfice de la loterie Canadienne OLG.
- Caution de 1,5 M€ donnée à l'Union cycliste internationale – UCI, conformément à son règlement.
- Caution de 0,2 M€ donnée à la Ligue nationale de cyclisme – LNC, conformément à son règlement.
- Caution donnée dans le cadre du contrat DGFIP, pour la sécurisation des sommes encaissées pour leur compte, pour 5 M€.
- Caution donnée dans le cadre de l'activité de FDJ Services, pour la sécurisation des sommes encaissées dans le cadre de l'activité soumise au contrôle de l'ACPR, pour 10 M€.
- Promesse d'affectation hypothécaire de 87 M€ : signée en 2016, elle est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

5.9 Conventions réglementées et opérations avec les parties liées

5.9.1 NOUVELLES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AUTORISÉES EN 2021

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 AVRIL 2021

Pour rappel, par délibération en date du 23 juillet 2019, le conseil d'administration de FDJ a autorisé, au titre de la procédure applicable aux conventions réglementées, la conclusion d'une convention tripartite entre FDJ, MDB Services et la direction générale des Finances publiques (DGFIP) dans le cadre d'un appel d'offres lancé par la DGFIP. Cette convention, d'une durée de 5 ans, est destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de recouvrement du secteur public local et des impôts.

Le conseil du 15 avril 2021 a autorisé le transfert, par avenant, du marché d'encaissement pour le compte de tiers à sa filiale FDJ Services.

Dans ce cadre, FDJ se porte solidairement responsable de FDJ Services afin de reprendre à son compte les droits et obligations de sa filiale, tels que définis par la convention qui lui a été transférée et ce, en cas de défaillance de FDJ Services.

Il est rappelé que le conseil d'administration du 23 juillet 2019 a également autorisé la mise en place d'un cautionnement par FDJ afin de permettre la mise en place d'une garantie bancaire au profit de la DGFIP.

Dans le cadre du transfert du marché, l'établissement bancaire émetteur de la garantie a demandé que la contre-garantie de FDJ soit amendée. Cette modification vise à couvrir les engagements de la filiale avant l'émission d'une nouvelle garantie bancaire au bénéfice de la DGFIP. En effet, la première garantie bancaire et la caution associée étaient

valides jusqu'au 31 décembre 2021 et ont été renouvelées dès le 28 décembre 2021 pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2023.

L'amendement demandé par l'établissement bancaire a été autorisé par le conseil d'administration de FDJ en date du 16 décembre 2021.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 29 JUILLET 2021

Ce conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention entre FDJ et l'ANS afin de doter l'ANS de moyens financiers pour apporter un soutien financier à des communes souhaitant développer leur offre de pratique sportive gratuite et pour tous via l'installation d'équipements sportifs en libre accès.

La convention prévoit que dès 2021 un complément d'équipement, sous la forme d'une zone d'échauffement et d'encouragement à la pratique, soit apporté aux terrains déjà dotés d'un financement ANS en 2020. Il s'agit de terrains référencés dans des communes « Terre de Jeux 2024 » disposant d'un point de vente FDJ.

Cette convention d'une durée d'un an a vocation à être renouvelée, voire amplifiée pour que FDJ laisse un héritage positif et tangible pour la promotion du sport pour tous en France, et sur tout le territoire, en tant que partenaire de Paris 2024.

Ce dispositif est financé intégralement par FDJ à hauteur de 130 K€ en 2021.

5.9.2 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET QUI SE SONT POURSUIVIES EN 2021

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 16 OCTOBRE 2019

Ce conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention avec l'État qui a pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs. Cette Convention expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la loi Pacte.

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

poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

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

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

Cette Convention précise par ailleurs que, au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, l'État et FDJ se rapprochent pour examiner la situation des personnels affectés à l'exploitation des droits exclusifs, et notamment les conditions de leur reclassement et de leur reprise, le cas échéant, par l'éventuel titulaire des droits exclusifs. Il est prévu que FDJ procède alors, dans la mesure du possible, au reclassement des salariés concernés. Elle résilie la précédente convention liant FDJ et l'État, en date du 29 décembre 1978.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 JUILLET 2019

Ce conseil d'administration a autorisé :

- FDJ à signer une convention tripartite avec MDB Services, filiale de la Confédération des buralistes, et la DGFIP, destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de recouvrement du secteur public local et des impôts. Cette convention s'inscrit dans le cadre de la démarche engagée par l'entreprise visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en points de vente. Elle est conclue pour une durée de 5 ans minimum ;
- FDJ à se porter caution, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP, au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 M€. Cette caution pouvait être accordée pour la durée du marché. Cette caution était valide jusqu'au 31 décembre 2021. Elle a été renouvelée pour une nouvelle durée allant du 28 décembre 2021 au 31 décembre 2023.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 22 MARS 2016

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 1^{ER} JUILLET 2015

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

Depuis le 23 juin 2020, l'ANJ a succédé à l'ARJEL en tant que co-contractant à cette convention et ce conformément aux termes de l'article 49 de l'ordonnance n° 2019-1015 selon lequel : « À compter de la première réunion de son collège, l'ANJ succède dans ses droits et obligations à l'Autorité de régulation des jeux en ligne ».

5.10 Politique de distribution de dividendes

FDJ vise une distribution de dividendes, toutes choses égales par ailleurs, compris entre 80% et 90 % de son résultat net consolidé.

5.11 Risques de crédit, de liquidité et de trésorerie et politique de couverture

Voir chapitre 6, 6.1 Comptes consolidés », note 8.5 Politique de gestion des risques financiers.

6

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

6.1 Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021	250	6.3 Comptes annuels au titre de l'exercice 2021	304
6.1.1 Compte de résultat consolidé	250	6.3.1 Comptes individuels	304
6.1.2 État du résultat global consolidé	251	6.3.2 Compte de résultat	304
6.1.3 État de la situation financière consolidée	252	6.3.3 Bilan	305
6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	253	6.3.4 Tableau des flux de trésorerie	306
6.1.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	254	6.3.5 Notes annexes aux comptes annuels	307
6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés	255	6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	336
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	300	6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	340

6.1 Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

6.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

En millions d'euros	Note	31.12.2021	31.12.2020
Mises	4.1	18 975,6	15 959,2
Part revenant aux gagnants	4.1	- 12 971,1	- 10 851,8
Produit brut des jeux	4.1	6 004,5	5 107,5
Prélèvements publics	4.1	- 3 816,0	- 3 242,7
Autres activités paris sportifs	4.1	13,7	13,9
Produit net des jeux	4.1	2 202,1	1 878,7
Produit des autres activités	4.1	53,5	40,9
Chiffre d'affaires	4.1	2 255,7	1 919,6
Coût des ventes	4.2.1	- 1 232,8	- 1 079,0
Coûts marketing et communication	4.2.1	- 414,7	- 329,7
Coûts administratifs et généraux	4.2.1	- 199,4	- 172,5
Autres produits opérationnels	4.2.1	0,6	2,7
Autres charges opérationnelles	4.2.1	- 16,3	- 16,3
Résultat opérationnel courant	4.2.1	393,2	324,7
Autres produits opérationnels non courants	4.2.3	35,3	2,2
Autres charges opérationnelles non courantes	4.2.3	- 36,8	- 34,2
Résultat opérationnel		391,8	292,7
Coût de l'endettement financier		- 5,8	- 5,4
Autres produits financiers		27,9	14,4
Autres charges financières		- 1,3	- 4,3
Résultat financier	8.4	20,8	4,6
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	9	4,1	1,3
Résultat avant impôt		416,6	298,7
Charge d'impôt sur le résultat	10.1	- 122,5	- 85,0
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		294,2	213,7
– dont part du Groupe		294,2	213,7
– dont participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Résultat de base par action (en euros)	11	1,54	1,12
Résultat dilué par action (en euros)	11	1,54	1,12

6.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Résultat net de l'exercice	294,2	213,7
Couverture des flux de trésorerie, avant impôt	2,2	- 1,5
Couverture d'investissement net dans des activités à l'étranger, avant impôt	- 4,6	5,7
Variation nette des écarts de conversion, avant impôt	6,5	- 2,8
Impôt lié aux éléments recyclables ultérieurement en résultat	0,5	- 1,1
Éléments recyclés ou recyclables ultérieurement en résultat	4,5	0,2
Gains et pertes actuariels	3,4	2,4
Impôt lié aux éléments non recyclables ultérieurement en résultat	- 1,3	- 0,6
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	2,1	1,8
Autres éléments du résultat global	6,6	1,9
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	300,8	215,6
- dont part du Groupe	300,8	215,6
- dont participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0

6.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

En millions d'euros	Note	31.12.2021	31.12.2020
ACTIF			
Écart d'acquisition	5	0,0	26,9
Droits exclusifs d'exploitation	6.1	340,3	355,5
Autres immobilisations incorporelles	6.1	182,1	165,7
Immobilisations corporelles	6.2	359,6	374,2
Actifs financiers non courants	8.1	944,7	571,4
Participations dans des co-entreprises	9	20,6	14,7
Actifs non courants		1 847,2	1 508,3
Stocks		13,0	14,9
Créances clients et réseau de distribution	4.6.1	358,5	255,4
Autres actifs courants	4.6.2	261,3	214,8
Actifs d'impôts exigibles	10.2	13,0	15,8
Actifs financiers courants	8.1	93,7	215,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	601,7	673,2
Actifs courants		1 341,1	1 389,8
TOTAL ACTIF		3 188,3	2 898,0
PASSIF			
Capital social		76,4	76,4
Réserves statutaires		91,7	91,7
Report à nouveau (incl. résultat de l'exercice)		654,1	533,7
Réserves des autres éléments du résultat global		6,9	0,3
Capitaux propres part du Groupe	12	829,1	702,1
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Capitaux propres		829,1	702,1
Provisions pour retraites et engagements assimilés	4.8.3	47,7	48,6
Provisions non courantes	7	12,5	47,6
Passifs d'impôts différés	10.3	21,0	21,3
Passifs financiers non courants	8.1	486,3	510,0
Passifs non courants		567,4	627,5
Provisions courantes	7	12,8	13,3
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	4.7.1	385,7	249,0
Passifs d'impôts exigibles	10.2	1,1	0,3
Fonds joueurs courants	4.5	256,6	192,4
Passifs de prélèvements publics	4.7.2	501,7	412,0
Gains à payer - Disponibilités joueurs	4.7.3	370,0	288,8
Autres passifs courants	4.7.4	203,2	194,4
Passifs financiers courants	8.1	60,6	218,2
Passifs courants		1 791,8	1 568,5
TOTAL PASSIF		3 188,3	2 898,0

L'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2020 inclut le changement de méthode lié à l'application rétrospective de la décision de l'IFRS IC de mai 2021 sur les modalités de répartition dans le temps de la charge concernant les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, conformément à IAS 8. L'incidence de l'application rétrospective est détaillée en note 2.2.1 « Changement de méthode ».

6.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Note	31.12.2021	31.12.2020
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net consolidé de la période		294,2	213,7
Variation des amortissements, dépréciation d'actifs		157,6	127,8
Variation des provisions		- 23,4	3,9
Plus ou moins-value de cession		1,3	1,3
Charge d'impôt		122,5	85,0
Autres éléments non cash du P&L		1,1	0,1
Résultat financier		- 20,8	- 4,6
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises		- 4,1	- 1,3
Éléments sans incidence sur la trésorerie		234,2	212,1
Utilisation des provisions - décaissements		- 10,0	- 10,7
Intérêts reçus		3,1	9,6
Impôts payés		- 119,7	- 91,8
Variation des clients et autres actifs courants		- 146,6	54,5
Variation des stocks		1,9	- 4,3
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		346,6	312,3
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement		- 0,9	- 2,0
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		201,1	360,5
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	8.3	602,9	693,3
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 75,5	- 459,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	0,1
Variation des actifs financiers courants et non courants		- 216,0	110,0
Variation des prêts et avances consentis		- 9,9	- 36,8
Dividendes reçus des coentreprises et des participations		0,1	0,9
Autres		- 0,2	- 9,7
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	8.3	- 301,4	- 395,1
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Émission dette financière long terme		0,0	380,0
Remboursement part courante dette financière long terme		- 188,9	- 66,6
Remboursement dette de location		- 7,6	- 7,4
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 166,7	- 83,4
Intérêts payés		- 5,5	- 8,3
Autres		- 3,6	- 0,2
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	8.3	- 372,3	214,2
Incidence de la variation des taux de change		- 0,6	- 0,9
Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette		- 71,3	511,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		673,2	201,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		601,7	673,2
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier		- 0,3	- 40,2
Concours bancaires courants au 31 décembre		0,0	- 0,3

6.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Capital social	Réserves statutaires	Report à nouveau (yc résultat de l'exercice)	Couverture flux de trésorerie	Écarts de conversion (incl. couverture d'investissement net)	Gains et pertes actuariels	Réserves des autres éléments du résultat global	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2019	76,4	87,5	407,4	- 0,1	1,9	- 3,9	- 2,1	569,2	0,0	569,2
Effets des changements de méthode*			2,9			0,5	0,5	3,4		3,4
Capitaux propres au 01.01.2020 retraités	76,4	87,5	410,4	- 0,1	1,9	- 3,4	- 1,6	572,6	0,0	572,6
Résultat net 31 décembre 2020			213,7					213,7	0,0	213,7
Autres éléments du résultat global (OCI)				- 1,1	1,2	1,8	1,9	1,9		1,9
Résultat global de la période			213,7	- 1,1	1,2	1,8	1,9	215,6	0,0	215,6
Affectation du résultat N-1		4,2	- 4,2							
Dividendes 2019 distribués			- 86,0					- 86,0		- 86,0
Autres			- 0,2					- 0,2		- 0,2
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2020	76,4	91,7	533,7	- 1,1	3,1	- 1,7	0,3	702,1	0,0	702,1
Résultat net 31 décembre 2021			294,2					294,2	0,0	294,2
Autres éléments du résultat global (OCI)				1,5	3,0	2,1	6,6	6,6		6,6
Résultat global de la période			294,2	1,5	3,0	2,1	6,6	300,8	0,0	300,8
Affectation du résultat N-1			0,0					0,0		0,0
Dividendes 2020 distribués			- 171,9					- 171,9		- 171,9
Autres			- 1,9					- 1,9		- 1,9
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2021	76,4	91,7	654,1	0,4	6,2	0,4	6,9	829,1	0,0	829,1

* cf. note 2.2.1 « Changement de méthode ».

Les produits et charges reconnus en autres éléments du résultat global sont constitués principalement des écarts actuariels liés aux engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2021 et 2020).

Les autres variations portent principalement sur les actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité et des actions de performance, en diminution des capitaux propres.

6.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Présentation générale du Groupe	256
Note 2	Référentiel et principes comptables	258
Note 3	Variations de périmètre	260
Note 4	Données opérationnelles	261
Note 5	Écart d'acquisition (goodwill)	272
Note 6	Immobilisations incorporelles et corporelles	273
Note 7	Provisions et passifs éventuels	279
Note 8	Trésorerie et instruments financiers	280
Note 9	Participations dans les coentreprises	290
Note 10	Impôt sur le résultat	291
Note 11	Résultat par action	292
Note 12	Capitaux propres	293
Note 13	Transactions avec les parties liées	294
Note 14	Procédures contentieuses et judiciaires en cours (voir note 7)	295
Note 15	Engagements hors bilan	296
Note 16	Événements postérieurs à la clôture	297
Note 17	Périmètre de consolidation	298
Note 18	Honoraires des commissaires aux comptes	299

Note 1 Présentation générale du Groupe

1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Française des Jeux (FDJ) est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat en date du 31 décembre 2021 se répartit entre l'État français (20 %), des associations d'anciens combattants ⁽¹⁾ (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détentions de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels. L'État exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les ministres chargés du Budget et de l'Économie de la nomination du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués, et de tout franchissement de seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital.

Au 31 décembre 2021, le Groupe, qui comprend 20 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international, notamment au travers de ses participations dans les sociétés suivantes :

- Sporting Group, britannique, incluant 5 sociétés, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs d'une part, et des offres de paris sportifs (*spread betting* ou paris à fourchette, et *fixed odds* ou paris à cotes fixes) d'autre part ;
- Beijing Zhongcai Printing (BZP), société chinoise d'imprimerie de tickets de loterie ;
- Services aux Loteries en Europe (SLE), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euromillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- FGS Canada, société de droit canadien qui développe la technologie de paris sportifs.

Les états financiers consolidés résumés reflètent la situation financière et le résultat de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), ainsi que les participations du Groupe dans les co-entreprises. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société mère.

1.2 CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE DU GROUPE FDJ (LE GROUPE)

FDJ exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées.

L'activité de paris sportifs en ligne, en concurrence, est régie par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et exploitée dans le cadre d'un agrément accordé pour 5 ans, renouvelé en dernier lieu par l'ANJ en 2020. La loi Pacte du 23 mai 2019 a conforté pour une durée de 25 ans les droits exclusifs confiés à FDJ sur les activités de jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) en point de vente et en ligne et sur les paris sportifs en point de vente. Elle définit également, pour l'ensemble des jeux de loterie et les paris sportifs, l'assiette, les taux et la territorialité des prélèvements publics, et encadre les taux de retour aux joueurs – TRJ (gamme de jeux de loterie et plafonds pour les paris sportifs en réseau de distribution ou en ligne).

1.3 FAITS MARQUANTS

Activité

• Environnement normalisé avec :

- la totalité du réseau de plus de 30 000 points de vente FDJ ouverts à partir de début juin ;
- un calendrier habituel, tant pour les compétitions sportives que pour les événements marketing et promotionnels de la loterie.

• Progression de l'activité sur toutes les gammes avec :

- la forte croissance de Loto® et Euromillions, portée notamment par des cagnottes historiques et de nombreux cycles longs ;
- le succès des nouveaux jeux instantanés en point de vente, tels « La grosse roue » ou « À prendre ou à laisser », le 3^e jeu phygital ;
- la progression des mises de Parions Sport Point de Vente grâce à la poursuite de l'enrichissement de l'offre et de la dématérialisation, qui représente désormais près de 85 % des mises. Parions Sport En Ligne continue d'enregistrer une forte croissance, reflet de l'attractivité de son offre dans un marché très dynamique.

• Progression de l'activité sur tous les canaux de vente

- Les mises dans le réseau de points de vente progressent de + 16 %. La forte dynamique digitale s'est poursuivie avec une hausse des mises de + 42 % vs. 2020. Les mises digitales représentent ainsi plus de 11 % des mises totales.
- Sur la seule loterie, les mises digitales progressent de + 37 % vs. 2020. Cette performance est toujours essentiellement attribuable à l'augmentation du nombre de joueurs, qui dépasse les 4 millions à la fin de l'exercice. Avec plus de deux ans d'avance par rapport aux attentes pré-crise sanitaire, les mises de la loterie en ligne s'élèvent à près de 1,6 Md€ et représentent près de 11 % du total des mises loterie.

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

● Accélération des activités de diversification

- À l'international, le lancement d'une offre B2B en Amérique du Nord a été réalisé avec succès. Il s'agit du déploiement d'un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs en point de vente et en ligne dans deux provinces canadiennes, Proline+ en Ontario et PlayAlberta en Alberta.
- Le déploiement du service de paiement en point de vente des factures des trésoreries publiques (encaissement des impôts, recouvrement des amendes, factures de services publics...) a été poursuivi. Ce service est maintenant disponible dans plus de 12 000 points de vente comparé à 9 000 à fin 2020. Par ailleurs, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), adossée à la Banque de France, a agréé l'activité Paiement et Services de FDJ comme Établissement de Paiement, lui permettant de développer une activité d'encaissement pour le compte de tiers au-delà de la DGFIP.

● Engagements RSE évalués et renforcés

En 2021, FDJ a renforcé ses engagements sociétaux et maintenu un très haut niveau de performance extra financière avec :

- un engagement renforcé en faveur du jeu responsable et de la lutte contre le jeu des mineurs et le jeu excessif avec :
 - 10 % de l'ensemble des achats publicitaires du Groupe y seront consacrés dès 2022, comparé à 10 % des achats publicitaires télévisuels auparavant,
 - un plan d'actions renforcé lors de l'UEFA Euro 2020 avec des campagnes TV de prévention du jeu des mineurs et une vidéo digitale de sensibilisation au jeu excessif ;
- une dotation de 25 M€ à la Fondation d'entreprise FDJ pour son programme 2023-2027, soit une hausse de 28 % par rapport à la dotation précédente ;
- le déploiement du fonds Rebond, un fonds de soutien au commerce de proximité dans les territoires fragiles, auquel FDJ contribue pour près de 15 M€ ;
- depuis le début de la crise, dons exceptionnels de près de 5 M€ à différentes associations de soutien aux personnes fragilisées, dont 2 M€ en 2021 pour soutenir 15 000 jeunes en difficulté ;
- le maintien de la notation Moody's ESG A1+ et l'obtention d'une notation 100/100 à l'index « Pénicaud » sur l'égalité femmes-hommes.

Fin de la procédure engagée par les 67 courtiers-mandataires à l'encontre de FDJ

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires avaient assigné La Française des Jeux et formulé des demandes de dommages et intérêts suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Par un arrêt du 10 novembre 2021, la Cour de cassation a mis un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires en rejetant leur pourvoi en cassation, conduisant à une reprise, en autres produits opérationnels non courants, de la provision afférente de 34 M€.

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation effectués en fin d'année ont fait apparaître une perte de valeur sur l'UGT ⁽¹⁾ Sporting Group. Au 31 décembre 2021, sa valeur d'utilité a été évaluée à 37 M€, soit 44 M€, pour un montant d'actif net de 60 M€, conduisant à la constatation en autres charges opérationnelles non courantes de la dépréciation de l'intégralité de l'écart d'acquisition résiduel pour un montant de 24,2 M€, soit 28,8 M€ (voir note 5).

Dotation à la Fondation d'Entreprise FDJ

Le conseil d'administration du 16 décembre 2021 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 3 janvier 2023, avec un plan d'action de 25 M€ sur la période 2023-2027. Cet engagement a été comptabilisé en charges de l'exercice.

Versement à l'État des fonds joueurs clos (156 M€) en application de la loi Pacte

La loi Pacte prévoyait que les fonds joueurs clos à partir du 1^{er} janvier 2020, à savoir les fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, soient versés à l'État au plus tard le 30 décembre 2022. En 2021, FDJ a procédé au paiement de ces fonds (156 M€), présentés en dettes financières au 31 décembre 2020. En 2020, FDJ avait versé à l'État 380 M€ pour la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs et 165 M€ au titre d'un acompte sur les prélèvements publics.

Enquête de la Commission Européenne

Deux plaintes ont été déposées après la privatisation de la FDJ auprès de la Commission européenne, référencées dans le registre des aides d'État de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'État (sous la forme de garantie, de traitement fiscal préférentiel et d'octroi de droits exclusifs pour une rémunération insuffisante). Les plaignants sont l'Association française des jeux en ligne (AFJEL) – plainte du 31 janvier 2020 et The Betting and Gaming Council (BGC) – plainte du 5 mars 2020.

Le 26 juillet 2021, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête approfondie à l'encontre de la France sur le caractère approprié de la somme de 380 M€ versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie.

La décision de la Commission européenne ayant conduit à l'ouverture de l'enquête a été publiée le 3 décembre 2021 sur le registre des aides d'État figurant sur son site internet ainsi qu'au Journal officiel de l'Union européenne. Celle-ci expose les motivations l'ayant conduit à questionner le montage retenu au regard du droit des aides d'État. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. FDJ a déposé ses observations auprès de la Commission européenne le 3 janvier 2022. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.

Le sujet de la garantie a été clôturé par la Commission, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'État, et l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours sur le traitement fiscal.

(1) Unité génératrice de trésorerie.

Note 2 **Référentiel et principes comptables**

2.1 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

Les comptes consolidés de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2021, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2021.

Le conseil d'administration a arrêté le 15 février 2022 les états financiers consolidés au 31 décembre 2021.

Les notes aux comptes consolidés présentent les principes comptables dans la même section que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont disponibles sur le site Internet groupefdj.com (rubrique Finance/Publications Financières).

2.1.1 Nouvelles normes, interprétations et amendements d'application applicables en 2021

Les amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2021 (amendements à IFRS 4 Contrats d'assurance, exemption provisoire d'application d'IFRS 9, et amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 4 et IFRS 16 en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence ⁽¹⁾ – phase 2, amendements à IFRS 16 – allègements de loyers liés à la Covid-19 au-delà du 30 juin 2021) approuvés par l'Union Européenne n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers du Groupe. La décision de l'IFRS IC publiée en 2021 portant sur les coûts d'intégration et d'adaptation des contrats SAAS (Software As a Service) n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe. La décision de l'IFRS IC relative aux modalités de répartition dans le temps de la charge relative aux engagements en matière d'indemnités de fin de carrière constitue un changement de méthode détaillé en note 2.2.1 « Changement de méthode ».

2.1.2 Textes non encore adoptés par l'Union européenne

- IFRS 14 « comptes de report réglementaires ».
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 « Ventes ou contributions d'actifs réalisés entre le Groupe et les entités mises en équivalence ».
- IFRS 17 et amendements à IFRS 17 « Contrats d'assurance ».
- Amendements à IAS 1 « Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants, présentation des états financiers ».
- Amendements à IAS 1 « Informations à fournir sur les principes et méthodes comptables ».
- Amendements à IAS 8 « Définition des estimations comptables ».
- Amendements à IAS 12 « Impôt différé rattaché à des actifs et des passifs issus d'une même transaction ».

Les analyses de ces textes sont en cours. À ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif.

2.1.3 Textes adoptés par l'Union européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

Aucune norme ou interprétation applicable n'a été appliquée par anticipation au 31 décembre 2021. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif à venir.

2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers (voir notes 4.6, 4.7, 8.1 et 8.2 ci-après).

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de la situation financière en distinguant les éléments courants et non courants.

Conformément à la norme IAS 1, un actif est classé en actif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- l'entité s'attend à réaliser l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (stocks, créances clients) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- l'entité détient l'actif essentiellement aux fins d'être négocié (actifs financiers à la juste valeur par résultat) ;
- l'actif constitue de la trésorerie ou équivalent de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

Un passif est classé en passif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- l'entité s'attend à régler le passif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivants la date de clôture ;
- l'entité détient le passif essentiellement aux fins d'être négocié (passifs financiers à la juste valeur par résultat).

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

2.2.1 Changement de méthode

L'application de la décision de l'IFRS IC d'avril 2021 relative aux modalités de répartition dans le temps de la charge relative aux engagements en matière d'indemnités de fin de carrière constitue un changement de méthode, appliqué rétrospectivement conformément à IAS 8.

L'incidence de l'application rétrospective est constatée dans les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2020 sans présentation d'états financiers proforma au 31 décembre 2020. Ce changement a un impact sur les engagements pour indemnités de fin de carrière et conduit à l'augmentation des réserves consolidées de 3,4 M€ après effet d'impôt, la diminution des provisions pour retraites et engagements assimilés de 4,6 M€, et l'augmentation des passifs d'impôts différés de 1,3 M€ au 1^{er} janvier 2020.

(1) Les modifications contractuelles nécessaires ont été réalisées pour les instruments concernés.

2.2.2 Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2021 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA, et des filiales contrôlées et des coentreprises (voir note 17).

Le contrôle est défini par la capacité pratique d'exercer un droit pour diriger les activités clés (ayant une incidence importante sur les rendements), les expositions aux rendements variables (dividendes, variation juste valeur, économies fiscales) et la capacité à agir sur les rendements.

Les filiales, qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de vote ou dont il a le contrôle, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale.

Les coentreprises dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et sur lesquelles il a des droits sur l'actif net, directs ou indirects, sont mises en équivalence.

L'ensemble des sociétés clôture leurs comptes au 31 décembre.

Les transactions entre les sociétés intégrées, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

2.2.3 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les créances et dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion sont inscrits en résultat.

Les états financiers des entités étrangères, dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle de FDJ, sont convertis en euros sur la base des cours de change constatés, à la date de clôture pour les comptes de la situation financière, et sur la base du taux moyen de la période pour les comptes de produits et de charges.

Les différences de conversion sont portées directement en autres éléments du résultat global au poste « écart de conversion » et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

L'acquisition de Sporting Group au Royaume-Uni, a été réalisée en livres sterling. Une dette externe en livres sterling avait été souscrite dans le but de couvrir la situation nette de Sporting Group contre un risque de change. Conformément à IAS 39.102 et IAS 21.8, les écarts de change sur la dette externe considérés comme la part efficace de la couverture seront comptabilisés en capitaux propres consolidés jusqu'à la date de déconsolidation, et viennent en compensation des écarts de conversion comptabilisés lors de la consolidation des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling. La part inefficace de la couverture est comptabilisée immédiatement en résultat financier.

2.2.4 Recours à des jugements et des estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs et les produits et charges à la date de clôture.

L'évolution de l'environnement économique et financier et la crise sanitaire liée au Covid-19 ont conduit le Groupe à renforcer les procédures de suivi des risques. Cet environnement a été pris en considération par le Groupe dans les estimations comme les business plans et les taux d'actualisation utilisés pour les tests de perte de valeur ou les calculs de provisions.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe portent principalement sur les éléments suivants :

- le taux d'actualisation et les hypothèses de départ pour les avantages au personnel (note 4.8.3) ;
- l'appréciation des risques juridiques et leur quantification pour les provisions pour risques et les provisions pour litiges (note 7) ;
- le taux d'actualisation et les hypothèses de plan d'affaires pour l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (note 5) ;
- les durées d'utilité et la valeur recouvrable pour l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles (note 6) ;
- l'appréciation du risque de non-recouvrement des impayés pour l'évaluation de la valeur recouvrable des créances sur le réseau de distribution (note 4.6) ;
- la juste valeur des actifs non cotés sur des marchés actifs pour les actifs financiers (note 8) ;
- les hypothèses de valorisation retenues pour l'évaluation des actions de performance EBITDA, bénéfice par action, probabilité d'atteinte des objectifs, taux sans risque, cours de l'action (note 4.8) ;
- les contrats de location (principalement durée maximum retenue de 9 ans pour les contrats de location immobilière, contrats d'un montant individuel supérieur à 5 K€).

Outre l'utilisation d'estimations, le Groupe fait usage de jugements pour définir le traitement comptable le plus adapté pour certaines activités et transactions, notamment lorsque les normes et interprétations IFRS en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées :

- l'identification ou non de contrats de location dans certains accords (note 6.2 IFRS 16) ;
- les regroupements de secteurs opérationnels pour la présentation des secteurs (note 4.3).

Note 3 Variations de périmètre

3.1 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE DE L'EXERCICE 2021

Suite à la sortie de Berjaya Ltd du capital de Beijing Zonghcai Printing (BZP) le 21 mai 2021, BZP a racheté ses parts et réduit son capital dans la foulée. La participation de FDJ a ainsi été portée de 37 % à 46,25 %, sans incidence sur la valorisation des titres BZP et la méthode de consolidation (mise en équivalence).

La Française de Motivation est déconsolidée au 31 décembre 2021, suite à la cessation de son activité à la même date. Cette opération n'a pas d'incidence dans les comptes du Groupe.

3.2 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE DE L'EXERCICE 2020

Dans le cadre de la cessation d'activité de certaines entités du groupe Sporting, les sociétés suivantes ont été mises en liquidation au cours du 2nd semestre : Romney, Betstat, Touchbet et RPA Software (Malte), et Spynsol, Spynsoln, et BGPH (Royaume-Uni). La société RPA AB en Suède a été cédée à une société extérieure au groupe en vue de sa mise en liquidation.

L'ensemble de ces opérations fait suite aux décisions de réorientation stratégique prise en 2019 et de cessation d'activité de trading en propre proposée par Sporting Group, constitué en 2020 des sociétés Sporting Index Ltd, Spin Services Ltd et Spin Services Canada Inc. détenues par Sporting Index Holdings Ltd.

Suite à l'entrée de Svenska Spel (Suède) dans le capital de LEIA au 1^{er} octobre 2020, le pourcentage d'intérêt du Groupe dans cette société a été ramené de 25 % en 2019 à 20 %. Cette opération n'a pas d'incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

FDJ Services, société française chargée de la fourniture de services de paiement et services connexes ⁽¹⁾ au sens du Code Monétaire et Financier, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le 16 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

DVRT 13, société française de services de divertissements, détenue à 100 % par FDJ, a été créée le 28 décembre 2020 et est intégrée globalement, sans incidence significative dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

(1) Dans la limite de l'agrément, en cours, délivré par l'Autorité de contrôle prudentiel et résolution (APCR), en charge de la supervision des secteurs bancaires et d'assurance, qui veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients et assure également une mission de lutte contre le blanchiment des capitaux.

Note 4 Données opérationnelles

4.1 PRODUIT NET DES JEUX (PNJ) ET CHIFFRE D'AFFAIRES

Les mises sont réparties entre les joueurs, les prélèvements publics et FDJ.

Part revenant aux gagnants (voir note 4.7.3 pour la dette correspondante)

La part revenant aux gagnants est plafonnée par le cadre réglementaire en vigueur (article 8 du décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019).

Part revenant aux gagnants (en % des mises)

Jeux de tirage	entre 50 % et 72 % selon les gammes de jeux
Ensemble des jeux instantanés	entre 60 % et 75 % des mises selon les gammes de jeux, avec une moyenne annuelle maximum de 70,5 % pour certains jeux
Paris sportifs en point de vente	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %
Paris sportifs en ligne	en moyenne annuelle au maximum de 85 %

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants.

Prélèvements publics (voir note 4.7.2 pour la dette correspondante)

L'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs, définie par la loi Pacte, est constituée du PBJ, sauf pour les territoires sur lesquels un régime fiscal spécifique est applicable (collectivités d'Outre-Mer et Principauté de Monaco).

Les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux sont les suivants :

En % du PBJ	Loto®/Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS	5,1 %	5,1 %
CSG	6,2 %	6,2 %
CRDS	2,2 %	2,2 %
Budget Général de l'État	54,5 %	42,0 %
TOTAL	68,0 %	55,5 %

En % du PBJ	Paris sportifs en PDV	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,9 %	33,7 %
ANS	6,6 %	10,6 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,6 %	10,6 %
TOTAL	41,1 %	54,9 %

Budget Général de l'État

Les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte).

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

Prélèvements fiscaux et sociaux spécifiques aux paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L1 37-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

Agence Nationale du Sport (ANS) : prélèvement défini par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises** et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget Général de l'État.

TVA

La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le Produit Net des Jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Produit net des jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ de chaque jeu (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume et effet mix).

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- pour les **jeux de tirage**, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- pour les **jeux instantanés**, en point de vente, la constatation des mises est effective dans les comptes de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans les comptes. La vente en ligne est reconnue dès l'enregistrement de la mise du joueur ;
- pour les **paris sportifs**, les principes sont similaires à ceux des jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ est donc net des gains versés ou à reverser aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

Le PNJ intègre également le revenu généré par l'activité B2C ⁽¹⁾ de Sporting Group (*spread betting* ou paris à fourchette ⁽²⁾, *fixed odds betting* ou paris à cotes fixes).

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

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

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Jeux de tirage	740,1	643,7
Jeux instantanés	983,6	847,9
Total Loterie	1 723,7	1 491,6
Paris sportifs	464,0	372,0
Autres	14,4	15,1
Total PNJ	2 202,1	1 878,7
Produit des autres activités	53,5	40,9
Chiffre d'affaires	2 255,7	1 919,6

Le PNJ suivi par gamme constitue la rémunération du groupe FDJ sur ses activités des jeux. Il atteint 2 202,1 M€ en 2021 en hausse de 323,5 M€ par rapport au 31 décembre 2020 (+ 17,2 %). Le produit des autres activités qui comprend principalement les prestations de services à l'international, ainsi que l'activité paiement et services, s'élève à 53,5 M€

en 2021 en hausse de 12,6 M€ par rapport à 2020 (+ 30,8 %). Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit ainsi à 2 255,7 M€ en 2021, en augmentation de 336,1 M€ par rapport au 31 décembre 2020. Son évolution de + 17,5 % suit celle du PNJ.

4.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

4.2.1 Résultat opérationnel courant

Les *coûts des ventes* s'établissent à 1 233 M€ (+ 14,3 %). Ils sont constitués pour 901 M€ (+ 16,7 %) des commissions versées aux détaillants dont l'évolution est corrélée à celle des mises en points de vente.

Les *coûts marketing et communication* comprennent les coûts de publicité et de conception des offres, ainsi que les coûts de développements et d'exploitation informatiques des jeux et services. Ils s'établissent à 415 M€ (+ 25,8 %), portés par l'augmentation des coûts de développement de l'offre de jeux dans un contexte de très forte croissance du digital, ainsi que par les campagnes de communication sur les jeux, les paris sportifs et l'image du Groupe.

Les *coûts administratifs et généraux* regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments et les coûts d'infrastructures informatique. Ils s'établissent à 199 M€ (+ 15,5 %).

Pour rappel, certaines charges opérationnelles, notamment les dépenses publi-promotionnelles et de fonctionnement, avaient été réduites en 2020 dans le cadre du plan d'économies de plus de 80 M€ mis en place dès le début de la crise sanitaire.

Le *résultat opérationnel courant (ROC)* du Groupe s'établit ainsi à 393 M€, en hausse de + 21,1 %.

L'EBITDA, résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements, s'établit à 522 M€, en hausse de + 22,3 %.

4.2.2 Éléments du compte de résultat par nature

En millions d'euros	2021	2020
Charges de personnel	293,2	268,1
Dotations nettes aux amortissements	128,6	101,9
Charges de sous-traitance informatique	53,5	40,9

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 4.8.2.

La croissance des dotations nettes aux amortissements est liée aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 6.1 et 6.2 et à la révision de la durée d'utilisation prévue pour certains frais de développement.

4.2.3 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels non courants » et « autres charges opérationnelles non courantes », conformément à la recommandation de l'ANC 2013-03 du 7 novembre 2013. Ces éléments incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents.

En 2021, les produits et charges opérationnels non courants s'établissent à - 1,5 M€ et comprennent principalement :

- des dépréciations d'actif liés à l'UGT Sporting Group (- 29 M€ cf. Faits marquants note 1.3 et note 5) ;
- une reprise de provision non utilisée (+ 34 M€) suite au rejet du pourvoi en cassation des courtiers mandataires (cf. 1.3 Faits marquants).

En 2020, les produits et charges opérationnels non courants s'établissaient à - 32,0 M€. Ils comprenaient principalement des dépréciations d'actifs (25,8 M€) et des coûts de restructuration (4,4 M€) liés à l'arrêt de l'activité trading en propre de Sporting Group.

4.3 INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est présentée conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». La ventilation retenue par le Groupe correspond aux secteurs opérationnels tels qu'ils sont régulièrement revus par les mandataires sociaux et les principaux décideurs opérationnels.

Les secteurs opérationnels retenus, issus des reporting internes, sont les suivants :

- Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et jeux de tirage ;
- Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne ;
- ABU (Acceleration Business Unit), qui regroupe les activités en développement (international, paiements et services, et divertissement).

La colonne Holding, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes corporate), permet de réconcilier les données avec le compte de résultat du Groupe.

La marge contributive mesure la rentabilité, hors coûts centraux, générée par un secteur, indépendamment du renouvellement des investissements, des conditions de financement et des contraintes fiscales.

L'EBITDA, « Earnings before interest, tax, depreciation and amortization » correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et de la fiscalité. Il n'est pas suivi par secteur opérationnel.

Les données ci-dessous sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe.

En millions d'euros	31.12.2021						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	14 726	4 216	33	0	18 976		18 976
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 037	966	1	0	6 004		6 004
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 724	464	14	0	2 202		2 202
Chiffre d'Affaires	1 728	464	63	0	2 256		2 256
Coûts des ventes	- 949	- 234	- 9	0	- 1 192	- 41	- 1 233
Coûts marketing et communication	- 159	- 109	- 56	- 35	- 360	- 55	- 415
Marge contributive	621	121	- 2	- 35	704	- 96	608
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				- 182	- 182	- 33	- 215
EBITDA					522		
Amortissement						- 129	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)							393

En millions d'euros	31.12.2020						
	BU Loterie	BU Paris sportifs	ABU	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Mises	12 733	3 186	40	0	15 959		15 959
Produit Brut des Jeux (PBJ)	4 337	769	2	0	5 107		5 107
Produit Net des Jeux (PNJ)	1 492	372	15	0	1 879		1 879
Chiffre d'Affaires	1 495	372	52	1	1 920		1 920
Coûts des ventes	- 847	- 183	- 9	0	- 1 039	- 40	- 1 079
Coûts marketing et communication	- 145	- 86	- 46	- 24	- 301	- 28	- 330
Marge contributive	502	103	- 3	- 23	579	- 68	511
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				- 152	- 152	- 34	- 186
EBITDA					427		
Amortissement						- 102	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)							325

La proportion de chiffre d'affaires du Groupe réalisée en 2021 et 2020 hors du pays de résidence (France) est marginale et stable (2 % en 2021 et 2 % en 2020).

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients-clé.

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Résultat opérationnel courant	393	325
Dotations nettes aux amortissements	- 129	- 102
EBITDA	522	427

L'augmentation de 27 M€ des *dotations nettes aux amortissements*, qui s'établissent à 129 M€, est principalement induite par le raccourcissement des durées d'amortissement de certains coûts de développement activés dans un contexte d'innovation technologique permanente et par le démarrage en janvier 2021 de l'amortissement du contrat de partenariat sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

4.4 COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

4.4.1 Couverture du risque de contrepartie sur les jeux

Le risque de contrepartie sur les jeux correspond :

- pour les jeux de loterie, à l'écart entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués, et
- pour les paris sportifs, aux gains remportés de manière répétée, sur des longues périodes, sur des compétitions gagnées par les sportifs favoris.

Le risque de contrepartie des jeux de loterie est couvert par une police d'assurance. Elle est souscrite par FDJ dans le cadre d'un contrat annuel auprès de plusieurs compagnies d'assurance pour la couverture des risques cumulés de contrepartie des jeux de loterie reposant sur une mécanique

de contrepartie. En 2021, la police souscrite couvre l'impact net cumulé sur le PNJ des pertes éventuelles de contrepartie sur l'exercice au-delà d'un montant de 6 M€ (franchise), pour une capacité maximum de 130 M€, et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire fixé à 100 M€ conformément à l'article 8 du décret 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari Mutuel Urbain. La prime d'assurance est présentée dans les coûts administratifs et généraux et, le cas échéant, les paiements liés aux sinistres figurent en autres produits opérationnels. Il n'y a pas eu d'indemnisation sur 2021, ni sur 2020, au titre de cette police d'assurance. En complément de cette assurance, les risques de contreparties rares et extrêmes peuvent également être couverts par la réserve statutaire (voir note 12.3).

4.4.2 Couverture des risques sur créances

Les créances du Groupe, principalement relatives à son réseau de détaillants, correspondent aux mises collectées par eux et qui font l'objet d'un prélèvement hebdomadaire par FDJ. L'agrément FDJ nécessaire pour commercialiser ses jeux est donné aux détaillants après obtention d'une caution demandée de manière systématique.

Le risque sur les créances détaillants est analysé notamment par un comité de suivi réunissant régulièrement des responsables des directions commerciale, financière, juridique, sécurité et jeu responsable, en charge de statuer sur des cas particuliers

et significatifs d'impayés, et de décider du passage en contentieux de certaines créances. Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité, et en phase avec le modèle des pertes de crédit attendues, compte tenu des délais de règlement extrêmement courts et des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place. Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat est limité.

Les autres créances font l'objet de dépréciation au cas par cas.

Les échéanciers des créances non encore réglées et non dépréciées, excluant les créances sur les entités mises en équivalence et les charges constatées d'avance (voir 4.6.2), sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2021								
	Valeur brute					Échéancier échu net			
	Non échu	Échu	Provisions sur échu	Valeur nette	Net échu	0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	338,7	36,6	- 16,7	358,5	19,8	15,6	2,1	1,7	0,4
Autres créances courantes	236,1	3,7	0,0	239,8	3,7	2,7	0,0	0,2	0,8
CRÉANCES COURANTES	574,8	40,3	- 16,8	598,3	23,5	18,3	2,1	1,9	1,2

En millions d'euros	31.12.2020								
	Valeur brute					Échéancier échu net			
	Non échu	Échu	Provisions sur échu	Valeur nette	Net échu	0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances clients et réseau de distribution	245,7	27,9	- 18,3	255,4	9,6	7,7	0,9	0,7	0,3
Autres créances courantes	190,9	2,3	0,0	193,2	2,3	1,4	0,3	0,5	0,1
CRÉANCES COURANTES	436,7	30,3	- 18,4	448,6	11,9	9,2	1,1	1,2	0,4

4.4.3 Gestion du risque de change

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant de factures de fournisseurs étrangers libellées en devises étrangères. Ce risque est mesuré globalement pour chacune des devises concernées. La politique générale du Groupe est de couvrir ce risque par exercice.

Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont le dollar américain (en 2021 et 2020), pour un montant maximum équivalent de 29,1 MUS\$ (32,4 MUS\$ en 2020) et la livre britannique (en 2021 et 2020), pour un montant maximum équivalent de 9,1 M€ (6,4 M€ en 2020).

La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en dollar US est de 0,5 M€ fin décembre 2021 (- 1,6 M€ fin 2020) et porte principalement sur la couverture des achats en devises des supports de jeux. La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en livres est de - 0,7 M€ fin décembre 2021 (- 0,1 M€ fin 2020) et porte sur la couverture d'achats et de créances en livres.

En 2021, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,6 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,4 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait augmenté de 1,1 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait diminué de 1,5 M€.

En 2020, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,2 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 2,7 M€. En cas de variation de + 0,10 £ pour 1 EUR de la parité EUR/£ sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des

instruments aurait augmenté de 0,5 M€. En cas de variation de - 0,10 £, elle aurait diminué de 0,7 M€.

L'acquisition de Sporting Group au Royaume-Uni, a été réalisée en livres sterling. Une dette externe en livres sterling avait été souscrite dans le but de couvrir la situation nette de Sporting Group contre un risque de change.

4.5 FONDS JOUEURS

Les fonds de réserve incluent les lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des paris sportifs en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que les lots et gains de premier rang des jeux additionnels.

Les fonds destinés à l'animation des jeux, prévus dans les règlements de chaque jeu concernés (par exemple

fonds de report, fonds de supercagnotte), contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

Les fonds joueurs comprennent les fonds destinés à l'animation des jeux et s'établissent à 257 M€ au 31 décembre 2021 (192 M€ au 31 décembre 2020).

4.6 CRÉANCES COURANTES

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances courantes sont enregistrées à leur juste valeur compte tenu des échéances de paiement.

Les créances sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti, qui correspond en pratique à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une analyse au regard du risque de crédit et de la probabilité de perte.

4.6.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Créances clients (valeur brute)	38,1	24,7
Créances envers le réseau de distribution (valeur brute)	337,1	249,0
Dépréciation	- 16,7	- 18,3
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	358,5	255,4

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de prestations informatiques.

Le réseau de distribution est prélevé sur un rythme hebdomadaire du montant des mises qu'il collecte auprès des joueurs, montant net des lots payés à ceux-ci et de ses commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions figurent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui correspond au 31 décembre. Leur croissance en 2021 est liée à un effet calendrier et à une augmentation du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice.

4.6.2 Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Charges constatées d'avance	21,6	21,6
Autres créances courantes	239,8	193,2
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	261,3	214,8

Les autres créances courantes incluent un acompte de 202 M€ au 31 décembre 2021 (165,4 M€ au 31 décembre 2020) sur les passifs de prélèvements publics.

4.7 DETTES COURANTES

Lors de leur comptabilisation initiale, les dettes courantes sont enregistrées à leur juste valeur, qui correspond à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement.

Les dettes courantes sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti.

4.7.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Fournisseurs	173,0	105,5
Dettes envers le réseau de distribution	212,6	143,5
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	385,7	249,0

Les dettes envers le réseau de distribution correspondent aux lots payés aux joueurs par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année et font l'objet d'un paiement hebdomadaire. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui

correspond au 31 décembre. Cet effet calendrier, ainsi qu'une croissance du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice, expliquent principalement leur évolution en 2021.

4.7.2 Passifs de prélèvements publics

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Passif – Budget général de l'État	243,2	224,8
Passif – Prélèvements paris sportifs	63,0	75,2
Passif – Autres collectivités	45,2	41,5
Sous-total	351,5	341,4
Lots non réclamés	150,2	70,6
PASSIFS DE PRÉLÈVEMENTS PUBLICS	501,7	412,0

Les prélèvements publics font l'objet d'un règlement sur un rythme mensuel, à l'exception des lots non réclamés qui sont réglés sur le 1^{er} semestre de l'exercice suivant. L'allongement des délais de forclusion sur 2020 explique la variation de 80 M€ des lots non réclamés sur l'exercice.

4.7.3 Gains à payer – Disponibilités joueurs

Les gains à payer – disponibilités joueurs s'établissent à 370 M€ (289 M€ au 31 décembre 2020). Ils comprennent principalement :

- les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (229 M€ au 31 décembre 2021 et 241 M€ au 31 décembre 2020) ;

- les sommes disponibles sur les porte-monnaies des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionssportenligne.fr (51 M€ au 31 décembre 2021 et 40 M€ au 31 décembre 2020) ;
- les gains des joueurs en ligne, en instance de paiement (81 M€ au 31 décembre 2021 et 1 M€ au 31 décembre 2020), dont l'évolution s'explique par des gros lots remportés en fin d'année, et non encaissés.

4.7.4 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Produits constatés d'avance	38,0	46,7
Autres dettes	165,2	147,8
AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS	203,2	194,4

Les produits constatés d'avance sur les jeux, 38 M€ au 31 décembre 2021 et 47 M€ au 31 décembre 2020, correspondent à des mises jouées en année n se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année n+1. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. En 2020, ils incluaient des prises de jeu Euromillions pour un tirage le 1^{er} janvier 2021.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (145 M€ au 31 décembre 2021, et 133 M€ au 31 décembre 2020).

4.8 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

4.8.1 Effectifs du Groupe

Les Effectifs Moyens Pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2021 et 2020 du Groupe sont les suivants :

	31.12.2021	31.12.2020
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	2 697	2 614

Les effectifs de fin de période sont les suivants :

	31.12.2021	31.12.2020
TOTAL EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE	2 732	2 611

4.8.2 Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent, outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, le coût des services rendus liés aux indemnités de fin de carrière ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Rémunération	154,7	143,3
Charges sociales	75,5	71,8
Participation et intéressement	34,6	31,8
Avantages à long terme	2,8	-1,8
Autres	25,5	23,1
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	293,2	268,1

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par la croissance des Effectifs Moyens Pondérés.

4.8.3 Passifs liés au personnel

Les avantages du personnel incluent des avantages court terme et long terme. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes courantes.

Les avantages long terme couvrent les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), qui sont des avantages postérieurs à l'emploi, déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif.

Les autres avantages long terme sont relatifs aux médailles du travail, constituées de jours de congés et soumises à

charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement.

Les avantages post-emploi correspondent à la couverture des frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de

l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé est défini à partir de l'indice iBoxx € Corporate AA 10+.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

En application de l'amendement à IAS 19, les écarts actuariels sont constatés directement dans les autres

éléments du résultat global et l'incidence des éventuelles modifications de régimes ou des nouveaux régimes est incluse dans la charge comptabilisée en résultat.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat opérationnel » ;
- la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020*
Indemnités de fin de carrière	32,1	33,2
Médailles du travail	8,7	8,3
Frais de santé	6,8	7,1
PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	47,7	48,6

* après changement de méthode cf. 2.2.1.

Les paramètres utilisés pour la détermination de la provision au titre des indemnités de fin de carrière sont les suivants :

	31.12.2021	31.12.2020
Taux d'actualisation	0,80 %	0,35 %
Taux de progression des salaires ⁽¹⁾	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over ⁽¹⁾		
– cadres	0,95 %	0,95 %
– non-cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

(1) Modulé selon l'âge.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Dette actuarielle ⁽¹⁾ en début de période	48,6	56,9
Effet du changement de méthode IFRIC	-	- 4,6
Coût des services rendus ⁽²⁾	2,8	- 1,8
Intérêt sur la dette actuarielle	0,2	0,4
Écarts actuariels	- 3,4	- 2,4
Prestations versées	- 0,5	0,0
DETTE ACTUARIELLE EN FIN DE PÉRIODE	47,7	48,6

(1) Dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière, à la médaille du travail et aux frais de santé.

(2) Le coût des services rendus en 2021 comprend une reprise de 1,0 M€, contrepartie de coûts de départ (5,5 M€ en 2020).

L'application de la décision de l'IFRS IC relative aux modalités de calcul des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière s'est traduite par un changement de méthode (voir 2.2.1 « Changement de méthode »). Les provisions pour indemnités de fin de carrière ont été minorées de 4,6 M€ (avant effet d'impôt) par contrepartie des réserves consolidées. L'impact du changement de méthode est non significatif sur le coût des services rendus.

Par application d'IAS 19 révisée, les modifications des hypothèses actuarielles et des effets d'expérience génèrent

des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en autres éléments du résultat global lors de leur survenance.

Les résultats des tests de sensibilité réalisés sur les deux exercices montrent que la variation à la hausse ou à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait une incidence respective de - 2,5 % ou de + 2,5 % sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

La durée moyenne est de 13 années au 31 décembre 2021 (12 années au 31 décembre 2020).

4.8.4 Paiement fondé en actions

L'attribution d'actions de performance est comptabilisée conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Pendant la durée du plan, est comptabilisé en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'attribution. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles de type Black & Scholes : sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice) et les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus). La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations de l'effectif ou encore de la probabilité estimée d'atteinte des critères de performance. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne aucune modification de la charge.

Des actions de performance ont été accordées, le 30 juin 2021, aux mandataires sociaux et à certains salariés du Groupe. Conformément aux principes énoncés ci-dessus, les droits à attribution d'actions de performance ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution, le 30 juin 2021. Les droits accordés sont estimés à 115 520 actions au 31 décembre 2021 et ne seront définitivement acquis qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition de présence.

L'attribution des actions est par ailleurs soumise à des conditions de performance (EBITDA, bénéfice par action, rendement total pour les actionnaires – *Total Shareholder Return* – de FDJ, taux de mises identifiées et notation Moody's ESG). Si les objectifs ne sont pas atteints, le nombre d'actions livrées et la charge seront réduits. En cas de surperformance, le nombre d'actions livrées sera majoré dans une limite de 145 % des droits accordés.

La juste valeur unitaire des actions gratuites calculée à la date d'attribution du 30 juin 2021 est de 44,20 €. Elle a été déterminée selon les hypothèses suivantes :

Cours de l'action	49,58 €
Dividendes attendus sur la période d'acquisition	5,3 %
Volatilité de l'action FDJ	23,0 %
Poids des conditions de performance non-marché (base 100 %)	85,0 %
Poids des conditions de performance liées au <i>Total Shareholder Return</i> (base 100 %)	15,0 %
Méthode de valorisation	Monte Carlo

La charge est estimée à 6,5 M€ (charges patronales comprises) sur la durée du plan, dont 1,1 M€ sur 2021. Sur l'exercice, 40 000 actions ont été acquises pour un montant de 1,7 M€, afin de les distribuer aux bénéficiaires à l'échéance du plan.

4.9 STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du prix de revient établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » (FIFO) et de la valeur nette de réalisation (prix de vente estimé net des coûts liés à la vente). Ils font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

Les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés (13 M€ au 31 décembre 2021 et 15 M€ au 31 décembre 2020).

Note 5 Écart d'acquisition (goodwill)

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Il est affecté à une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou un groupe d'UGT, susceptible de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises, représentant le niveau opérationnel le plus bas auquel le groupe opère le suivi du taux de retour sur investissement de ce goodwill. Une UGT est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupe d'actifs.

Conformément à la norme IAS 36, il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test

est de s'assurer que sa valeur nette comptable n'est pas supérieure à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée.

La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par référence à la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés attendus de ces actifs, dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévues par la direction de l'entreprise. Lorsque la valeur d'utilité ou la juste valeur diminuée des coûts de sortie est inférieure à la valeur nette comptable de l'UGT, une perte de valeur est enregistrée. Celle-ci est affectée en priorité sur les goodwill. Le complément éventuel est ensuite affecté aux immobilisations corporelles et incorporelles.

En millions d'euros	31.12.2020	Acquisitions Dotations	Effet de change	31.12.2021
Écart d'acquisition (brut)	67,0	-	4,2	71,1
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 40,0	- 28,8	- 2,3	- 71,1
ÉCART D'ACQUISITION (NET)	26,9	- 28,8	1,9	-

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Effet de change	31.12.2020
Écart d'acquisition (brut)	70,4	-	- 3,4	67,0
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 14,0	- 26,8	0,7	- 40,0
ÉCART D'ACQUISITION (NET)	56,4	- 26,8	- 2,7	26,9

RAPPELS

Le groupe FDJ a acquis Sporting Group en mai 2019. Cette opération s'est traduite par la comptabilisation d'un écart d'acquisition de 57,2 M£.

Une première dépréciation de 10 M£ a été constatée fin 2019 à l'issue du test de valeur mis en œuvre sur la base du nouveau plan stratégique du groupe.

Une dépréciation complémentaire de 23,5 M£ a été comptabilisée en 2020 dans le contexte de crise sanitaire qui a eu une incidence importante sur l'activité de Sporting, avec l'annulation ou le report de la plupart des manifestations sportives.

MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 2021

Après un premier semestre 2021 en ligne avec les prévisions, la performance de l'UGT Sporting Group s'est dégradée au cours du second semestre. La performance du marché des paris sportifs au UK a été impactée par des résultats sportifs inattendus et par des règles plus strictes concernant l'origine des fonds des joueurs imposées par le régulateur (Gambling Commission), dans un contexte sanitaire qui demeure difficile.

Dans ce contexte, la nouvelle Direction mise en place courant 2021 a procédé à une mise à jour stratégique se traduisant notamment par une réorganisation de la société, des arbitrages sur certains projets et des investissements accrus. Sans remettre en cause la vision à long terme, ces décisions reflétées dans le nouveau business plan approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA) dégradent les flux de trésorerie générés au cours des prochaines années.

Au 31 décembre 2021, le test de valeur mis en œuvre sur ces bases, qui fait ressortir une valeur d'entreprise évaluée à 37 M£, s'est traduit par la dépréciation de l'intégralité de l'écart d'acquisition résiduel, soit 24,2 M£ (28,8 M£).

Ce test de valeur, qui repose sur le business plan mentionné ci-dessus, intègre notamment les hypothèses suivantes :

- intégration dans l'activité B2B de l'offre de services managés issue de FGS UK avec ses clients historiques, et revue à la hausse des perspectives de développement du B2B (potentiel du marché nord-américain, nouveaux partenariats, etc.) ;
- revue à la baisse des perspectives sur l'activité B2C en lien avec les conditions de marché et la revue de certains projets opérationnels ;
- augmentation des investissements sur l'activité B2B sur toute la durée du plan en lien avec le développement de l'offre de services managés ;

- mise à jour des taux d'imposition au Royaume Uni (passage du taux de Corporation tax de 19 % à 25 % applicable à partir de 2023 et augmentation des contributions de sécurités sociales de + 1,25 % dès 2022).

Le nouveau business plan intègre l'hypothèse d'un développement progressif de l'activité, le Groupe considérant que les perspectives long terme et le rationnel stratégique ne sont pas remis en question.

La valeur terminale représente l'intégralité de la valeur d'entreprise.

Le taux d'actualisation retenu s'élève à 14,8 % après prise en compte de la norme IFRS 16 (vs 14,3 % à fin 2020), et le taux de croissance à long terme moyen pondéré à 1,75 %, (vs 2,0 % à fin 2020).

Un test de sensibilité de la valeur d'entreprise a été réalisé :

- une variation d'un point de taux d'actualisation représente autour de 5 M€ de celle-ci ;
- une variation d'un quart de point de taux de croissance représente 0,8 M€ ;
- une baisse de 3 points du taux de marge en année terminale en réduit la valeur de 9 M€.

Dans ce contexte d'incertitudes fortes, ces hypothèses représentent la meilleure estimation du Groupe sur la base des informations internes et externes disponibles à date dans ces conditions.

Note 6 Immobilisations incorporelles et corporelles

6.1 DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Droits exclusifs d'exploitation

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Frais de recherche et développement et immobilisations incorporelles en cours

Les dépenses de recherche engagées par le Groupe pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en point de vente.

Logiciels

Le coût d'entrée des logiciels correspond à leur coût d'acquisition, incluant prix d'achat et frais accessoires.

Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (voir supra) non encore mis en service. À l'exception des écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Amortissements

Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis

linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en majorité sur 5 ans en 2020. En raison de la durée d'utilité plus courte de certains actifs pour lesquels l'environnement technologique, la constante innovation recherchée dans les pratiques et la dynamique concurrentielle accélèrent l'obsolescence, la durée d'amortissement des coûts de développements activés a été réduite de 5 ans à 3 ans à compter de 2021. Il s'agit des actifs concernant les jeux de loterie exclusivement sur le canal digital et les paris sportifs en concurrence. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

Pertes de valeur des immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont l'atteinte des objectifs du plan d'affaires à 5 ans, l'évolution de la réglementation, l'évolution du marché et les performances des jeux et équipements, l'évolution de l'environnement technologique qui peut rendre prématurément obsolètes certains équipements et l'évolution de l'offre.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité, fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif, et la valeur de marché, déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession, diminuée des coûts de cession.

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 39,7	340,3	380,0	- 24,5	355,5
Coûts de développement	220,1	- 144,4	75,7	191,4	- 104,5	86,9
Logiciels SI	78,4	- 69,4	9,0	138,8	- 128,4	10,5
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	111,8	- 14,4	97,3	71,7	- 3,3	68,3
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	790,3	- 267,9	522,3	781,9	- 260,7	521,2

En millions d'euros	31.12.2020	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements ⁽¹⁾	Autres mouvements ⁽²⁾	31.12.2021
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	-	380,0
Coûts de développement	191,4	15,3	- 6,4	18,3	1,6	220,1
Logiciels SI	138,8	1,6	- 62,6	0,2	0,3	78,4
Avances versées sur commandes d'immobilisations incorporelles	12,8	-	-	- 12,8	-	-
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	58,9	56,6	- 0,2	- 5,7	2,2	111,8
Valeurs brutes	781,9	73,5	- 69,2	-	4,1	790,3
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	- 24,5	- 15,2	-	-	-	- 39,7
Amort./Dép. frais de développement	- 104,5	- 45,7	6,4	-	- 0,6	- 144,4
Amort./Dép. des logiciels	- 128,4	- 3,3	62,6	-	- 0,3	- 69,4
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	- 3,3	- 10,8	-	-	- 0,2	- 14,4
Amortissements et provisions	- 260,7	- 75,1	69,0	-	- 1,2	- 267,9
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	521,2		- 0,2	-	3,0	522,3

(1) Dont reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

(2) Effet de change.

Les principaux investissements de la période concernent la société mère et sont liés aux développements des systèmes d'information de production et de back office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu.

Un actif incorporel reflétant un contrat de partenariat et de licence pour les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 est reconnu et amorti linéairement sur 4 ans à compter du 1^{er} janvier 2021.

L'effet du changement des modalités d'estimation des coûts de développement a été comptabilisé selon la méthode prospective pour 12,2 M€.

Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée au titre des immobilisations incorporelles au cours des exercices 2021 et 2020.

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements ⁽¹⁾	Variation de périmètre	Autres mouvements ⁽²⁾	31.12.2020
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	-	-	380,0
Coûts de développement	155,4	16,3	- 1,5	29,0	- 6,9	- 0,9	191,4
Logiciels SI	137,0	0,5	-	1,6	-	- 0,2	138,8
Avances versées sur commandes d'immobilisations incorporelles	-	6,4	-	6,4	-	-	12,8
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	67,2	24,1	- 0,1	- 30,5	-	- 1,8	58,9
Valeurs brutes	739,6	47,4	- 1,7	6,4	- 6,9	- 3,0	781,9
Amort./Dép. des droits d'exploitation exclusifs	- 9,3	- 15,2	-	-	-	-	- 24,5
Amort./Dép. frais de développement	- 86,8	- 26,2	1,4	-	6,9	0,2	- 104,5
Amort./Dép. des logiciels	- 123,0	- 5,5	-	-	-	0,2	- 128,4
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	- 1,4	- 2,0	-	-	-	0,1	- 3,3
Amortissements et provisions	- 220,6	- 49,0	1,4	-	6,9	0,5	- 260,7
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	519,0		- 0,2	6,4	-	- 2,5	521,2

(1) Dont reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

(2) Principalement effet de change.

6.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Amortissements

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées suivantes :

- constructions : entre 20 et 60 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : entre 10 et 30 ans ;
- terminaux de prise de jeux : entre 5 et 8 ans ;
- matériels et mobiliers : entre 5 et 10 ans.

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaire, à chaque clôture annuelle.

Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique.

Pertes de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 6.1.

Contrats de location

La norme IFRS 16 « Contrats de location » impose aux preneurs la comptabilisation :

- d'un actif correspondant au droit d'utilisation ;
- d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur (inférieure à 5 000 €). Le taux d'actualisation retenu est le taux marginal d'endettement, taux que le Groupe aurait à payer pour emprunter sur une durée et avec une garantie similaire.

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains	96,6	-	96,6	96,6	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	240,0	- 83,1	156,9	236,2	- 77,7	158,5
Droits d'utilisation IFRS 16	46,4	- 18,1	28,2	39,6	- 14,8	24,8
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	236,6	- 191,8	44,7	236,4	- 175,6	60,9
Matériels SI	81,8	- 70,6	11,2	74,8	- 64,9	9,9
Matériel services de proximité	24,1	- 21,7	2,4	23,5	- 20,4	3,1
Autres immobilisations corporelles	45,5	- 40,2	5,3	43,7	- 38,2	5,5
Immobilisations corporelles en cours	13,3	-	13,3	14,3	- 0,4	13,9
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	785,2	- 425,5	359,6	766,1	- 391,9	374,2

En millions d'euros	31.12.2020	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclasse- ments ⁽¹⁾	Autres mouvements ⁽²⁾	31.12.2021
Terrains	96,6	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	236,2	6,6	- 6,5	3,4	0,3	240,0
Droits d'utilisation IFRS 16	39,6	-	- 4,6	-	11,4	46,4
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	236,4	5,3	- 8,5	3,4	-	236,6
Matériels SI	74,8	5,3	-	1,7	-	81,8
Matériel services de proximité	23,5	1,4	- 1,4	-	0,6	24,1
Autres immobilisations corporelles	43,7	1,8	- 0,1	-	-	45,5
Immobilisations corporelles en cours	14,3	8,5	- 1,1	- 8,5	-	13,3
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,0	-	-	-	0,1	1,0
Valeurs brutes	766,1	29,0	- 22,3	-	12,4	785,2
Amt/Dep. installations et agencements bâtiments	- 77,7	- 11,6	6,5	-	- 0,3	- 83,1
Amt/Dep.droits d'utilisation (IFRS 16)	- 14,8	- 7,8	4,6	-	- 0,1	- 18,1
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	- 175,6	- 24,8	8,5	-	-	- 191,8
Amt/Dép. matériels SI	- 64,9	- 5,7	-	-	-	- 70,6
Amt/Dép. matériel services de proximité	- 20,4	- 2,2	1,4	-	- 0,6	- 21,7
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	- 38,2	- 2,0	0,1	-	-	- 40,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	- 0,4	0,4	-	-	-	-
Amortissements et provisions	- 391,9	- 53,7	21,1	-	- 1,0	- 425,5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	374,2		- 1,2	-	11,4	359,6

(1) Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

(2) Effet de change et nouveaux contrats IFRS 16.

En millions d'euros	31.12.2019	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclasse- ments ⁽¹⁾	Variation de périmètre	Autres mouvements ⁽²⁾	31.12.2020
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	231,1	5,0	- 0,2	0,7	-	- 0,4	236,2
Droits d'utilisation IFRS 16	38,0	-	- 0,2	- 0,2	-	2,0	39,6
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	234,8	9,9	- 10,7	2,4	-	-	236,4
Matériels SI	70,1	4,3	- 0,2	0,6	-	-	74,8
Matériel services de proximité	23,2	1,5	- 0,4	0,1	- 0,4	- 0,5	23,5
Autres immobilisations corporelles	40,8	2,7	-	0,2	-	-	43,7
Immobilisations corporelles en cours	10,9	8,5	- 1,0	- 4,0	-	-	14,3
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,4	-	-	-	-	- 0,4	1,0
Valeurs brutes	746,8	32,0	- 12,7	- 0,2	- 0,4	0,7	766,1
Amt/Dep. installations et agencements bâtiments	- 67,1	- 11,0	0,2	-	-	0,4	- 77,7
Amt/Dep. Droits d'utilisation IFRS 16	- 7,6	- 7,6	0,2	0,2	-	0,1	- 14,8
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	- 161,9	- 24,4	10,7	-	-	-	- 175,6
Amt/Dép. Matériels SI	- 59,6	- 5,5	0,2	-	-	-	- 64,9
Amt/Dép. Matériel services de proximité	- 19,2	- 2,3	0,3	-	0,4	0,4	- 20,4
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	- 36,0	- 2,2	-	-	-	-	- 38,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	- 1,4	1,0	-	-	-	-	- 0,4
Amortissements et provisions	- 352,7	- 52,1	11,5	0,2	0,4	0,8	- 391,9
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	394,0		- 1,2	-	-	1,5	374,2

(1) Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

(2) Effet de change.

En 2021, comme en 2020, les investissements en immobilisations corporelles portent principalement sur les mobiliers point de vente.

Note 7 Provisions et passifs éventuels

Une provision est constituée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions, défini individuellement, correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. Ces provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation, à l'exception des avantages aux personnels. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

Les provisions que le Groupe estime devoir être réglées dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation sont présentées dans les passifs courants. Les autres provisions sont présentées dans les passifs non courants.

Ces **provisions non courantes et courantes** couvrent principalement des risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration.

Un **passif éventuel** est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

En millions d'euros	31.12.2020	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2021
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	47,6	0,1	- 0,3	- 34,6	- 0,3	12,5
Total provisions courantes	13,3	10,4	- 8,6	- 2,3	-	12,8
TOTAL PROVISIONS	60,9	10,5	- 8,9	- 36,8	- 0,3	25,3

Les provisions non courantes couvrent des contentieux avec d'anciens courtiers-mandataires.

La Cour de cassation a mis un terme définitif à la procédure qui avait été engagée par les courtiers-mandataires (voir note 1.3 et 14), par le rejet de leur pourvoi en cassation, conduisant à une reprise de provision de 34 M€.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation.

Note 8 Trésorerie et instruments financiers

8.1 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Les actifs financiers incluent les titres de placements, les dépôts à terme, les dépôts et cautionnements donnés et les instruments dérivés actifs. Par application d'IFRS 9, ils sont classifiés et évalués en trois grandes catégories :

- coût amorti ;
- juste valeur par résultat ;
- juste valeur par résultat global.

La classification de chaque actif financier est déterminée en fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie.

Les actifs financiers dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est supérieure à douze mois, sont classés en actifs financiers non courants. Ceux dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est inférieure à douze mois sont classés en actifs financiers courants.

Un modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues est appliqué sur les actifs financiers valorisés au coût amorti.

Les passifs financiers incluent les dettes financières, les dépôts et cautionnements reçus, et les instruments dérivés passifs.

Titres de placements

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. Pour les titres pour lesquels il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation : utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale, référence à la valeur de marché actuelle d'un instrument équivalent, analyse des flux de trésorerie actualisés ou autres modèles de valorisation.

Les placements en actions sont évalués ligne à ligne en juste valeur par résultat ou en juste valeur par capitaux propres non recyclables en résultat, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction. Ils sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou en équivalents de trésorerie (voir note 8.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

Dépôts à terme

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues. Ils sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou en équivalents de trésorerie (voir note 8.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

Dépôt Euromillions – My Million et dépôts et cautionnements

Le dépôt lié au jeu Euromillions – My Million, ainsi que des dépôts et cautionnements sont présentés dans les actifs financiers non courants. Ils sont évalués au coût amorti et figurent dans les autres actifs financiers non courants.

Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Le groupe FDJ continue d'appliquer IAS 39 sur les opérations de couverture.

La politique du Groupe est de n'opérer sur les marchés financiers qu'à des fins de couverture d'engagements liés à son activité et non à des fins spéculatives. Le Groupe utilise donc des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Les instruments financiers dérivés sont qualifiés par le Groupe de couverture, si les conditions suivantes sont remplies :

- documentation formelle et dès la mise en place de la relation de couverture ;
- test d'efficacité de la couverture de 80 % à 125 % durant toute l'opération ;
- dans le cas de couverture d'un événement futur, caractère hautement probable de l'événement.

Ces instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués à chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables.

La juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues et des paramètres dont la valeur est déterminée à partir des prix d'instruments traités sur des marchés d'actifs.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Actifs financiers non courants au coût amorti	435,0	320,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	433,2	182,1
Instruments dérivés non courants	2,7	0,0
Autres actifs financiers non courants	73,8	69,2
Total Actifs financiers non courants	944,7	571,4
Actifs financiers courants au coût amorti	52,4	210,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	40,0	5,0
Instruments dérivés courants	0,5	0,5
Dépôts et cautionnements	0,7	0,2
Total Actifs financiers courants	93,7	215,7
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 038,3	787,1
Dettes financières, part à plus d'un an	462,2	490,2
Dettes de location, part à plus d'un an	23,6	19,3
Autres passifs financiers non courants	0,5	0,5
Total Passifs financiers non courants	486,3	510,0
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	26,9
Dettes de location, part à moins d'un an	6,2	6,8
Instruments dérivés courants	0,8	1,7
Découverts bancaires	0,0	0,3
Autres passifs financiers	26,6	182,6
Total Passifs financiers courants	60,6	218,2
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	546,9	728,2

Les autres actifs financiers non courants incluent principalement :

- le dépôt lié à la convention fiduciaire sûreté (60 M€ au 31 décembre 2021 et 50 M€ au 31 décembre 2020) valorisés au coût amorti. Ce dépôt est destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne sur les activités de paris sportifs et de loterie, et
- le dépôt Euromillions (7,5 M€ au 31 décembre 2021 et 11,4 M€ au 31 décembre 2020) valorisé en juste valeur par résultat.

Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas voire négatifs pour la plus grande partie des échéances, le Groupe a poursuivi en 2021 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque les conditions permettaient une rémunération positive, lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance mais

également avec de nouvelles contreparties. Il a également continué sa politique de diversification dans une optique d'amélioration des rendements, dans la limite de la politique d'allocation d'actifs.

Sur l'année 2021, 210 M€ de comptes à terme, présentés dans les actifs financiers au coût amorti, sont arrivés à échéance et 165 M€ de comptes à terme ont été investis. Deux fonds dédiés investis en obligations, figurant dans les actifs financiers non courants en juste valeur par résultat, à horizon 2024, d'un montant global proche de 200 M€ au 31 décembre 2021, ont été également mis en place ; ces OPCVM conservent une grande liquidité à très court terme. D'autres placements en OPCVM (actifs financiers en juste valeur par résultat) à moyen et long terme ont également été mis en place.

En millions d'euros	31.12.2020	Flux cash				Flux non cash				31.12.2021
		Rembour- sement dette financière	Variation des découverts	IFRS 16 - loyers	Total flux cash	Effet de change	Reclassement courant/non courant dette financière	Autres	Total flux non cash	
Dettes financières, part à plus d'un an	490,2	- 5,9	-	-	- 5,9	4,6	- 27,0	0,2	- 22,1	462,2
Dettes de location, part à plus d'un an	19,3	-	-	-	0,0	0,1	- 7,0	11,3	4,4	23,6
Autres passifs financiers	0,5	-	-	-	0,0	-	-	-	0,0	0,5
Total passifs financiers non courants	510,0	- 5,9	0,0	0,0	- 5,9	4,7	- 34,0	11,5	- 17,8	486,3
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	- 27,0	-	-	- 27,0	-	27,0	0,1	27,1	26,9
Dettes de location, part à moins d'un an	6,8	-	-	- 7,6	- 7,6	-	7,0	-	7,0	6,2
Instruments dérivés courants	1,7	-	-	-	0,0	-	-	- 0,9	- 0,9	0,8
Découverts bancaires	0,3	-	- 0,3	-	- 0,3	-	-	-	0,0	0,0
Autres passifs financiers	182,6	- 156,0	-	-	- 156,0	-	-	-	0,0	26,6
Total autres passifs financiers courants	218,2	- 183,0	- 0,3	- 7,6	- 190,8	0,0	34,0	- 0,8	33,2	60,6
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	728,2	- 188,9	- 0,3	- 7,6	- 196,7	4,7	0,0	10,7	15,4	546,9

La dette financière courante et non courante de 489 M€ (517 M€ au 31 décembre 2020) est constituée :

- d'un emprunt destiné au financement de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation de 347 M€ net des frais d'émission de 3 M€, dont 328 M€ en part non courante et 19 M€ en part courante. Cet emprunt, mis en place le 1^{er} avril 2020, est d'une valeur nominale de 380 M€, amortissable sur 20 ans à taux variable (Euribor), et fait l'objet d'une couverture de taux à hauteur de 228 M€ jusqu'en juin 2026 pour 176 M€ et jusqu'en septembre 2027 pour 53 M€ ;
- d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe de 80 M€, dont 72 M€ en part non courante et 8 M€ en part courante. Il est d'une valeur nominale de 120 M€, amortissable, à taux fixe, à échéance du 24 novembre 2031 ;

- d'un emprunt de 55 M€, soit 65 M€, intégralement en part non courante. Souscrit en mai 2019 dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, il est d'une valeur nominale de 100 M€, remboursable in fine en deux tranches en 2024 et 2025, à taux variable (Sonia), et fait l'objet d'une couverture de taux jusqu'en juin 2022, et a fait l'objet d'un remboursement volontaire de 5 M€ sur l'exercice.

La loi Pacte prévoyait que les fonds joueurs clos à partir du 1^{er} janvier 2020, à savoir les fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, soient versés à l'État au plus tard le 30 décembre 2022. En 2021, le Groupe a procédé au paiement de ces fonds (156 M€), présentés dans les autres passifs financiers au 31 décembre 2020.

En millions d'euros	2021						Total
	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	
Actifs financiers non courants au coût amorti	-	115,0	80,0	60,0	110,0	70,0	435,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat	-	433,2	-	-	-	-	433,2
Instruments dérivés non courants	-	-	-	-	1,9	0,8	2,7
Autres actifs financiers non courants	-	73,5	-	-	-	0,3	73,8
Total Actifs financiers non courants	0,0	621,7	80,0	60,0	111,9	71,1	944,7
Actifs financiers courants au coût amorti	52,4	-	-	-	-	-	52,4
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	40,0	-	-	-	-	-	40,0
Instruments dérivés courants	0,5	-	-	-	-	-	0,5
Dépôts et cautionnements	0,7	-	-	-	-	-	0,7
Total Actifs financiers courants	93,7	-	-	-	-	-	93,7
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	93,7	621,7	80,0	60,0	111,9	71,1	1 038,4
Dettes financières, part à plus d'un an	-	26,5	48,4	26,6	71,1	289,6	462,2
Dettes de location	-	5,5	5,0	4,1	3,9	5,1	23,6
Autres passifs financiers non courants	-	-	0,1	-	-	0,3	0,5
Total Passifs financiers non courants	-	32,0	53,5	30,7	75,0	295,0	486,3
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	-	-	-	-	-	26,9
Dettes de location	6,2	-	-	-	-	-	6,2
Instruments dérivés courants	0,8	-	-	-	-	-	0,8
Découverts bancaires	-	-	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	26,6	-	-	-	-	-	26,6
Total Passifs financiers courants	60,5	-	-	-	-	-	60,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	60,5	32,0	53,5	30,7	75,0	295,0	546,8

En millions d'euros	2020						Total
	À moins d'un an	À plus d'un an	À plus de 2 ans	À plus de 3 ans	À plus de 4 ans	À plus de 5 ans	
Actifs financiers non courants au coût amorti	-	50,0	115,0	50,0	60,0	45,0	320,0
Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat	-	177,1	5,0	-	-	-	182,1
Autres actifs financiers non courants	-	68,7	-	-	-	0,5	69,2
Total Actifs financiers non courants	-	295,8	120,0	50,0	60,0	45,5	571,4
Actifs financiers courants au coût amorti	210,0	-	-	-	-	-	210,0
Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat	5,0	-	-	-	-	-	5,0
Instruments dérivés courants	0,5	-	-	-	-	-	0,5
Dépôts et cautionnements	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Total Actifs financiers courants	215,7	-	-	-	-	-	215,7
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	215,7	295,8	120,0	50,0	60,0	45,5	787,1
Dettes financières, part à plus d'un an	-	27,6	26,6	48,9	71,1	316,1	490,2
Dettes de location, part à plus d'un an	-	4,7	4,3	3,8	2,9	3,6	19,3
Autres passifs financiers non courants	-	0,1	-	-	-	0,4	0,5
Total Passifs financiers non courants	-	32,4	30,9	52,6	74,1	320,1	510,0
Dettes financières, part à moins d'un an	26,9	-	-	-	-	-	26,9
Dettes de location, part à moins d'un an	6,8	-	-	-	-	-	6,8
Instruments dérivés courants	1,7	-	-	-	-	-	1,7
Découverts bancaires	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Autres passifs financiers courants	182,6	-	-	-	-	-	182,6
Total Passifs financiers courants	218,2	-	-	-	-	-	218,2
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	218,2	32,4	30,9	52,6	74,1	320,1	728,2

8.2 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue et les placements monétaires à court terme, parfaitement liquides, d'une maturité inférieure ou égale à trois mois à la date d'acquisition et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, au regard des critères prévus par IAS 7.

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues.

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Placements, équivalents de trésorerie	221,2	218,5
Comptes bancaires et autres disponibilités	380,4	454,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	601,7	673,2

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (65 M€ au 31 décembre 2021 et 80 M€ au 31 décembre 2020) et des parts d'OPCVM (156 M€ au 31 décembre 2021 et 139 M€ au 31 décembre 2020). Ces dernières incluent principalement le fonds Euromillions (103 M€ au 31 décembre 2021 et 86 M€ au 31 décembre 2020).

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie est détaillée en note 8.3.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait sa capacité à avoir accès aux actifs des filiales qu'il contrôle.

8.3 FLUX DE TRÉSORERIE

La progression des dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations est expliquée principalement par l'amortissement complémentaire lié au raccourcissement des durées d'amortissement de certains coûts de développement activés, par l'amortissement du contrat de partenariat pour les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 et par la dépréciation d'actifs.

La variation des provisions en 2021 est impactée par une reprise de provision de 34 M€ faisant suite à l'arrêt définitif de la Cour de cassation en faveur de FDJ dans la procédure engagée par des courtiers-mandataires.

En 2020, la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de + 360 M€ avait été principalement impactée par :

- la 1^{re} application de la loi Pacte – qui avait conduit à un paiement de 108 M€ auprès de l'État consécutif à la disparition de fonds joueurs, à un changement des rythmes de paiement des prélèvements publics suite à l'application de la loi Pacte (mensuel vs. hebdomadaire) compensé par le paiement d'un acompte ;
- le report des dates limites d'encaissement des gains des joueurs proposé par FDJ lors du 2nd confinement ; et
- un effet calendrier sur les créances et dettes avec le réseau de distribution.

En 2021, l'évolution du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de + 201 M€ s'explique principalement par la croissance des prélèvements publics portée par les lots non réclamés et des gros lots remportés en fin d'année par des joueurs et non encaissés.

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 76 M€ en 2021 et 460 M€ en 2020. Ils portent principalement sur les développements des systèmes d'information et de back office ainsi que sur les terminaux de prises de jeux. En 2020, ils comprenaient également la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation pour 380 M€.

La variation des actifs financiers courants et non courants (- 216 M€ en 2021 et + 110 M€ en 2020) s'explique principalement par l'arrivée à échéance (+ 210 M€) et le renouvellement (- 165 M€) de dépôts à terme et par la création de fonds dédiés investis en obligations (- 200 M€). En 2020, ils s'expliquaient principalement par l'arrivée à échéance de dépôts à terme (+ 163 M€).

Le remboursement de 189 M€ de la dette financière correspond au versement de 156 M€ à l'État suite à la clôture des fonds joueurs consécutive à la loi Pacte, à la part courante des emprunts pour 27 M€ et un remboursement anticipé sur l'emprunt contracté dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group pour 5 M€ (6 M€).

Les autres flux de trésorerie liés aux activités de financement portent principalement sur les actions auto-détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité et des actions de performance.

Les loteries participantes du jeu Euromillions ⁽¹⁾ ont constitué un trust, de droit anglais, afin de couvrir les risques de contrepartie et de défaut. Le trust est géré par un trustee, The Law Debenture Trust Corporation. Pour FDJ, les sommes déposées au titre des garanties dans un fonds sont gérées par le trustee (qui est seul à avoir la capacité à faire exécuter les paiements) et se décomposent en sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (103 M€ au 31 décembre 2021 et 97,3 M€ au 31 décembre 2020) incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

8.4 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier inclut :

- le coût de l'endettement ;
- les produits liés aux placements financiers ;
- la variation de valeur des instruments dérivés ;
- le résultat de change.

(1) An Post (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, la Loterie Nationale belge, la Loterie Nationale luxembourgeoise, Österreichische Lotterien (Autriche), Santa Casa (Portugal), Swisslos (Suisse), Loterie Romande (Suisse).

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Coût de l'endettement financier	- 5,8	- 5,4
Plus-values de cession	2,3	3,4
Produits d'intérêt sur les placements	2,9	6,7
Instruments dérivés (Produits)	0,0	0,0
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	19,7	3,4
Gains de change	0,6	0,2
Autres produits financiers	2,3	0,6
Produits financiers	27,9	14,4
Instruments dérivés (Charges)	- 0,4	- 1,0
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	0,0	0,0
Pertes de change	- 0,7	- 2,8
Autres charges financières	- 0,2	- 0,5
Charges financières	- 1,3	- 4,3
RÉSULTAT FINANCIER	20,8	4,6

Le coût de l'endettement financier correspond essentiellement à la charge d'intérêt sur les emprunts liés aux droits exclusifs d'exploitation, à l'acquisition du siège social et de Sporting Group.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (+ 16 M€ entre 2021 et en 2020) est liée à l'évolution des marchés et à la performance des fonds d'innovation qui soutiennent le développement des start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ.

FDJ est exposée à des risques de change, principalement sur le dollar américain et la livre sterling. Les évolutions de cours génèrent du résultat de change pour les actifs et passifs financiers non couverts. En 2020, le résultat de change incluait notamment la part non efficace de la réévaluation de la dette externe souscrite en livres sterling et destinée à couvrir la situation nette de Sporting Group.

8.5 POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, le Groupe est confronté à quatre grandes catégories de risques :

- le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux) ;
- le risque de marché.

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

8.5.1 Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Actifs financiers non courants au coût amorti	435,0	320,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat (hors fonds d'innovation)	377,4	150,7
Instruments dérivés non courants	2,7	-
Total actifs financiers non courants (hors fonds d'innovation)	815,1	470,7
Actifs financiers courants au coût amorti	52,4	210,0
Actifs courants évalués à la juste valeur par résultat	40,0	5,0
Instruments dérivés courants	0,5	0,5
Total titres de placement courants	93,0	215,5
Placements, équivalents de trésorerie	221,2	218,5
TOTAL PLACEMENTS (HORS FONDS D'INNOVATION)	1 129,3	904,7

Au 31 décembre 2021, les placements étaient composés principalement :

- d'OPCVM et assimilés pour 518 M€ (245 M€ au 31 décembre 2020);
- d'investissements avec contrepartie pour 606 M€ (660 M€ au 31 décembre 2020). Ces derniers incluent 505 M€ de comptes à terme (550 M€ au 31 décembre

2020), 45 M€ de dépôts à vue rémunérés (60 M€ au 31 décembre 2020), 56 M€ d'EMTN (50 M€ d'EMTN au 31 décembre 2020);

- d'instruments dérivés pour 3 M€ au 31 décembre 2021 (1 M€ au 31 décembre 2020);
- d'intérêts courus pour 2 M€ au 31 décembre 2021.

Le risque de crédit sur les investissements avec contrepartie s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en M€ au 31.12.2021	Nombre de contreparties par tranche d'encours			
		0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	235			1	1
A/Institutions Financières	371	5	4	2	
TOTAL	606				

8.5.2 Risque de crédit sur les créances commerciales

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

La crise sanitaire n'a pas accru significativement le risque de défaillance en raison du système de couverture existant, des mesures d'accompagnement du réseau mises en place par le Groupe, et des aides de l'État auprès des points de vente.

8.5.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour le Groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Il inclut notamment les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent potentiellement être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie mobilisable dans un court délai. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs (voir note 4.4.1 « Couverture du risque de contrepartie »).

L'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie du Groupe prévoit que plus de 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que la somme de ces encours monétaires et des encours investis sur des supports à moins de trois ans représente un minimum de 80 % du total des placements.

Le Comité de Trésorerie, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme et obligataires à moins de trois ans sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

Au 31 décembre 2021, le niveau moyen des placements était de 1 456,1 M€. Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 492,3 M€ :

- 346,8 M€ correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (hors frais d'émission) ;
- 80 M€ de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe ;
- 65 M€ de dette financière liée à l'acquisition de Sporting Group.

La majeure partie des supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires.

Par ailleurs, des lignes de crédit confirmées non utilisées ont été mises en place en février 2021 pour un montant de 150 M€ sur des horizons compris entre un et cinq ans.

Compte tenu du niveau des placements au 31 décembre 2021, et sur la base de ses prévisions d'activité, d'investissements et de remboursement de dettes financières, le Groupe estime qu'il dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration.

8.5.4 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt d'un passif financier est le risque de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée à ses placements futurs d'une part, et à ses emprunts à taux variable d'autre part. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette

politique est de sécuriser un revenu minimum des placements, dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans, et de couvrir à un prix raisonnable le risque de taux d'intérêt des emprunts.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux, et de dettes à taux variable.

Au 31 décembre 2021, la part des placements exposés à ce risque direct est négligeable. La variation à la hausse ou à la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements. Les dettes à taux variable concernent la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (346,8 M€) et la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (65 M€). L'impact d'une variation à la hausse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieur à 1 M€.

8.5.5 Risque de marché

Le risque de marché est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

Le Groupe est exposé à un risque de marché lié aux évolutions des supports d'investissements utilisés.

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

Cette allocation prévoit un plafond pour les actifs risqués :

- les placements de type « actions » ne peuvent représenter plus de 4 % du total des actifs ;
- les placements de type « diversification » (obligations convertibles, prêts seniors, immobilier...) ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs ;
- les placements en obligations au-delà de trois ans ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs.

Les placements de types monétaires et obligataires de moins de trois ans doivent représenter un minimum de 80 % des actifs.

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

Au 31 décembre 2021, les placements soumis à un risque de marché s'élèvent à 573,7 M€ (306,7 M€ au 31 décembre 2020).

8.6 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers comprennent :

- à l'actif, l'ensemble des placements (classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants et trésorerie et équivalents de trésorerie), l'ensemble des prêts et créances liées à l'activité, les dérivés ainsi que les comptes bancaires ;
- au passif, l'ensemble des dettes, dettes liées à l'activité, dérivés et dettes financières.

Compte tenu de la nature des instruments financiers (actif, passif), leur valeur comptable correspond à leur juste valeur.

En millions d'euros	Catégorie IFRS 9 et valorisation		31.12.2021	31.12.2020
			Juste Valeur	Juste Valeur
Trésorerie	Juste Valeur par résultat	Niv. 1	380,4	454,7
Équivalents de trésorerie			221,2	218,4
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>118,5</i>	<i>132,6</i>
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>102,7</i>	<i>85,8</i>
Actifs financiers non courants	-		944,7	571,4
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>435,0</i>	<i>320,0</i>
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>377,4</i>	<i>150,7</i>
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>42,6</i>	<i>18,7</i>
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 3</i>	<i>13,2</i>	<i>12,9</i>
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>76,5</i>	<i>69,0</i>
Actifs financiers courants	-	Niv. 2	93,7	215,7
<i>dont actifs financiers courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>40,0</i>	<i>5,0</i>
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>52,4</i>	<i>210,0</i>
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste Valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>0,7</i>	<i>0,2</i>
Créances clients et réseau de distribution (valeur nette)			358,5	255,4
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>38,1</i>	<i>24,7</i>
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>320,4</i>	<i>230,7</i>
Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance		-	212,4	175,6
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIFS			2 210,9	1 891,2
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	486,3	510,0
Dettes fournisseurs et réseau de distribution			385,7	249,0
<i>dont fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>173,0</i>	<i>105,5</i>
<i>dont dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	<i>212,6</i>	<i>143,5</i>
Fonds joueurs courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	256,6	192,4
Gains à payer – Disponibilités joueurs	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	370,0	288,8
Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	68,6	60,3
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	60,6	218,2
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIFS			1 627,8	1 518,7

Niveau 1 : Prix cotés sur des marchés actifs.

Niveau 2 : Utilisation de données, autres que les prix cotés d'un instrument identique, observables directement ou indirectement sur le marché. (données corroborées par le marché : courbe de taux d'intérêt, taux de swap, méthode des multiples, etc.).

Niveau 3 : Techniques d'évaluations fondées sur des données non observables telles que des projections ou des données internes.

Note 9 Participations dans les coentreprises

En millions d'euros	Total
Valeur des titres au 31.12.2019	14,5
Variation de périmètre	0,1
Quote-part de résultat net 2020	1,3
Dividendes	- 0,9
Écarts de conversion	- 0,4
Valeur des titres au 31.12.2020	14,7
Variation de périmètre	-
Quote-part de résultat net 2021	4,1
Dividendes	-
Écarts de conversion	1,8
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2021	20,6

9.1 SOCIÉTÉ DE GESTION DE L'ÉCHAPPÉE (SGE)

SGE, qui gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ, a été cédée à hauteur de 50 % à Groupama le 6 décembre 2018 et a été mise en équivalence à compter de cette date. L'Association L'Échappée reste, pour sa part, responsable des questions d'éthique, de la définition du programme sportif et de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur. Le contrat de sponsoring entre FDJ et SGE représente une charge de 4,0 M€ en 2021 (6,7 M€ en 2020).

9.2 LOTTERIES ENTERTAINMENT INNOVATION ALLIANCE (LEIA)

Le Groupe détient une participation de 20 %⁽¹⁾ dans Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS, société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux située en Norvège. Les autres actionnaires sont Danske Lotterie Spile, Danemark (20 %), Norsk Tipping, Norvège (20 %) Veikkaus, Finlande (20 %) et Svenska Spel, Suède (20 %). Les relations commerciales du Groupe avec cette société représentent un produit net de 2,4 M€ en 2021 (environ 1 M€ en 2020).

9.3 BEIJING ZHONGCAI PRINTING (BZP)

Le Groupe détient une participation de 46,25 % dans Beijing Zhongcai Printing Co Ltd (BZP), société chinoise d'imprimerie de tickets de loterie mise en équivalence. La loterie chinoise CWL (China Welfare Lottery) en détient 53,75 %. Le retrait de Berjaya Ltd. du capital de Beijing Zhongcai Printing (BZP) intervenu le 21 mai 2021 et la réduction de capital consécutive à cette sortie n'ont pas eu d'incidence sur la valorisation des titres BZP. Le pourcentage d'intérêt de FDJ a été porté de 37 % à 46,25 %.

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec BZP en 2021. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,9 M€ en 2020 (pas de dividendes sur 2021).

9.4 SERVICES AUX LOTERIES EN EUROPE (SLE)

Le Groupe détient une participation de 26,57 % dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu. En 2021, les relations commerciales du Groupe avec SLE représentent un produit de 2 M€.

9.5 NATIONAL LOTTERIES COMMON SERVICES (NLCS)

Le Groupe détient une participation de 50 % dans une coentreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et leurs moyens en matière de paris sportifs. L'autre actionnaire est SCML, la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericórdia de Lisboa. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe. Les transactions commerciales du Groupe avec cette société représentent un produit net de 1,6 M€ en 2021.

(1) Au 1^{er} janvier 2020, le Groupe détenait une participation de 25 % de LEIA. Suite à l'entrée de Svenska Spel au capital de LEIA au 1^{er} octobre 2020, le pourcentage de détention du Groupe, ainsi que celui des autres actionnaires, a été ramené à 20 %.

Note 10 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé directement en capitaux propres.

Les taux d'impôt retenus sont les taux adoptés ou quasi-adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière pour chaque juridiction fiscale.

L'impôt exigible est le montant de l'impôt dû au titre de la période. L'impôt différé résulte des différences temporelles

entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales, ainsi que des déficits fiscaux. Il est déterminé selon la méthode du report variable. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon prévisible ou, au-delà, d'impôts différés passifs de même maturité. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés dans l'état de la situation financière par entité fiscale.

10.1 CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Imposition différée	0,7	5,1
Impôt exigible	- 123,1	- 90,1
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	- 122,5	- 85,0

En 2021, la croissance de la charge d'impôt résulte principalement de celle du résultat avant impôt. Le taux effectif d'impôt ressort à 29,7 % (28,6 % en 2020).

10.2 IMPÔTS EXIGIBLES

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Actifs d'impôt exigible	13,0	15,8
Passifs d'impôt exigible	1,1	0,3

Les actifs (passifs) d'impôts exigibles correspondent principalement au montant net des acomptes d'impôts sur le résultat payés et de la dette liée à la charge d'impôt sur la période.

10.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

En millions d'euros	31.12.2021		31.12.2020	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles ⁽¹⁾	10,1		10,5	
Charges non déductibles temporairement	6,2		7,3	
Autres sources de différences temporaires ⁽²⁾	3,3	- 46,7	3,7	- 44,3
Reconnaissance ou consommation de produits d'impôt sur déficits fiscaux reportables	6,1		1,5	
Total impôt différé	25,6	- 46,7	23,0	- 44,3
IMPÔT DIFFÉRÉ NET		- 21,0		- 21,3

(1) Incluant le changement de méthode IAS 19/IFRIC en 2020 (-1,2 M€).

(2) Incluant principalement les impôts différés sur la neutralisation des provisions réglementées, les amortissements et la juste valeur des actifs financiers par résultat.

Des impôts différés actifs sur des déficits fiscaux ont été reconnus pour 6 M€, dont 4,3 M€ sur la période, sur la base des projections actuelles, avec un horizon de recouvrement à 2026.

10.4 RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

En millions d'euros	2021	2020
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	412,5	297,3
Taux d'impôt normal théorique	28,4 %	32,0 %
Charge d'impôt théorique	117,2	95,2
Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :		
– Différences permanentes	17,3	- 12,0
– Effet taux d'impôts (différentiel entre les pays et application de taux réduit) sur les impôts courants et différés	- 0,1	0,6
– Crédits d'impôts	- 12,4	- 2,5
– Déficits fiscaux nets des utilisations	- 0,7	4,1
– Autres éléments	1,2	- 0,4
Total écarts impôt effectif/impôt théorique	5,3	- 10,2
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	122,5	85,0
Taux d'impôt effectif	29,7 %	28,6 %

Les sources de différences sont principalement les dépréciations décrites en 4.2.3 « Autres produits et charges opérationnels non courants », ainsi que les déficits fiscaux de filiales étrangères.

Les crédits d'impôt portent principalement sur le mécénat.

Note 11 Résultat par action

Le calcul du résultat net par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Il est obtenu à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions autodétenues et portées en minoration des capitaux propres.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Si la prise en compte pour le calcul du résultat dilué par action des instruments donnant droit au capital de façon différée génère un effet anti-dilutif, ces instruments ne sont pas pris en compte.

	31.12.2021	31.12.2020
Résultat part du Groupe (en millions d'euros)	294,2	213,7
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ⁽¹⁾	190 956 080	190 962 466
Résultat de base par action (en euros)	1,54	1,12
Résultat dilué par action (en euros)	1,54	1,12

(1) Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires est net des actions autodétenues.

FDJ considère avoir acquis les actions détenues auparavant par Soficoma. Au regard du litige en cours avec la société Soficoma, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ne prend pas en compte cette opération (voir note 14 ci-après).

Le Groupe n'ayant émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées, le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action.

Note 12 Capitaux propres

12.1 CAPITAL SOCIAL

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

La répartition du capital est détaillée en note 1.1.

12.2 ACTIONS AUTODÉTENUES ⁽¹⁾

Les actions autodétenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat et de vente d'actions de la société autorisé par le conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. La somme maximum de 6 M€ a été affectée à ce contrat de liquidité, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2022.

Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Des achats d'actions sont également effectués dans le cadre du programme d'attribution d'actions de performance octroyé le 30 juin 2021.

Au 31 décembre 2021, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 112 063 actions pour une valeur de 4,5 M€ (26 333 actions pour une valeur de 0,9 M€ au 31 décembre 2020).

12.3 RÉSERVES

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (fréquence d'occurrence extrêmement faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée en cas de survenance des risques décrits ci-dessous, notamment dans l'hypothèse où l'assurance des risques de contrepartie (voir note 4.7.1) ne suffirait pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises de l'exercice précédent. En 2021, la baisse exceptionnelle des mises n'a pas donné lieu à une minoration de la part de la réserve statutaire sur les risques opérationnels, qui est identique au niveau de 2020 (52 M€) ;
- les risques de contrepartie rares et extrêmes, évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. Aux 31 décembre 2021 et 2020, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 92 M€ au 31 décembre 2021 (92 M€ au 31 décembre 2020).

12.4 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Les dividendes relatifs à l'exercice 2021, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2022 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, sont de 237 M€, soit 1,24 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2020, et approuvés par l'assemblée générale du 16 juin 2021 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, étaient de 172 M€, soit 0,90 € par action.

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficoma (voir note 14 « Procédures contentieuses et judiciaires en cours »), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

Note 13 Transactions avec les parties liées

13.1 ÉTAT

L'État dispose d'un contrôle étroit sur FDJ avec des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des ministres chargés de l'économie et du budget, après consultation de l'Autorité Nationale des Jeux pour l'entrée en fonction du Président, directeur général et directeurs généraux délégués de FDJ.

Le décret droits exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis

que l'article 138 1° de la loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du produit brut des jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1^{er} janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement sont définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière sont les suivants :

En millions d'euros		31.12.2021	31.12.2020
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	380,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur prélèvements publics	202,1	165,4
En millions d'euros		31.12.2021	31.12.2020
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics (incluant LNR)	501,7	412,0
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 ^{er} janvier 2020	-	156,0
En millions d'euros		31.12.2021	31.12.2020
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 816,0	3 242,7

La convention conclue entre l'État et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste...) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

13.2 AUTRES PARTIES LIÉES

Les transactions entre FDJ et ses filiales consolidées par intégration globale, qui sont des parties liées, sont éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

Le conseil d'administration du 15 décembre 2016 avait décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise FDJ pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023, avec un plan d'action pluriannuel de 19,5 M€, doté à hauteur de 7 M€ en 2016, 8 M€ sur 2017, 3 M€ pour 2019, et 1,5 M€ sur 2021. Le solde de l'engagement de La Française des Jeux de 3,7 M€ est couvert par une caution bancaire.

Le conseil d'administration du 16 décembre 2021 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise FDJ pour une durée de cinq ans, à partir du 3 janvier 2023, avec un plan d'action de 25 M€ sur la période 2023-2027.

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.

13.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération des dirigeants relève des informations données au titre des parties liées.

Les principaux dirigeants siègent au Comité de direction Groupe qui compte 21 membres.

Dans le compte de résultat consolidé, les rémunérations des dirigeants se limitent aux éléments suivants :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Avantages du personnel à court terme	5,8	4,9
Avantages du personnel à long terme	0,8	0,2
TOTAL	6,6	5,1

Les avantages à court terme incluent l'ensemble des rémunérations. Les autres avantages à long terme comprennent les avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière et frais de santé), les médailles du travail ainsi que les actions de performance.

Dans l'état de la situation financière consolidée, les dettes envers les dirigeants sont les suivantes :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Avantages du personnel à court terme	1,8	1,7
Avantages du personnel à long terme	2,9	2,2

La juste valeur des actions gratuites attribuées au cours de la période aux principaux dirigeants dans le cadre du plan de paiement en actions décidé en date du 30 juin 2021 s'élève à 2,9 M€.

Les avantages postérieurs à l'emploi ne concernent pas les mandataires sociaux (la Présidente directrice générale et le directeur général délégué), compte tenu de leur statut de fonctionnaire détaché.

Note 14 Procédures contentieuses et judiciaires en cours (voir note 7)

LITIGE 85 COURTIER-MANDATAIRES

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure est actuellement en cours devant le Tribunal.

LITIGE 67 COURTIER-MANDATAIRES

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'Appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Par arrêt du 10 novembre 2021, la Cour de cassation a rejeté leur pourvoi mettant ainsi un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires.

LITIGE SOFICOMA

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de

Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficoma a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Cette affaire est en cours devant la Cour d'Appel.

Parallèlement, Soficoma a assigné FDJ le 27 décembre 2017 devant le Tribunal de commerce de Nanterre pour voir constater sa qualité d'actionnaire de FDJ et la voir condamner à lui verser le montant de ses dividendes. Cette affaire a fait l'objet d'un sursis à statuer en raison du litige actuellement en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Soficoma a sollicité le rétablissement de l'affaire et FDJ a de nouveau sollicité le sursis à statuer dans l'attente de l'issue de la procédure principale actuellement en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Le Tribunal de commerce de Nanterre doit se prononcer le 15 février 2022.

PROCÉDURE DEVANT LE CONSEIL D'ÉTAT

Par courrier en date du 20 mai 2021, le Conseil d'État a appelé FDJ dans une procédure introduite en décembre 2019 par quatre requérants afin qu'elle présente des observations. Ces requérants – The Betting and Gaming Council, Betclik Enterprises Limited, European Gaming and Betting Association et SPS Betting France Limited – ont intenté quatorze recours pour excès de pouvoir contre l'Ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard, le décret n°2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux, le décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019

relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, le décret n° 2019-1105 du 30 octobre 2019 décidant le transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société anonyme La Française des Jeux, l'Arrêté du 6 novembre 2019 fixant les modalités de transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société La Française des Jeux, l'Arrêté du 20 novembre 2019 fixant le prix et les modalités d'attribution d'actions de la société La Française des Jeux, le décret n° 2019-1563 du 30 décembre 2019 relatif à l'approbation des statuts de la société La Française des Jeux et le décret n° 2020-494 du 28 avril 2020 relatif aux modalités de mise à disposition de l'offre de jeux et des données de jeux. Les requérants sollicitent l'annulation des textes réformant la régulation des jeux d'argent. Ces recours sont pendants devant le Conseil d'État. FDJ a déposé un mémoire le 6 août 2021 et les requérants ont déposé de nouveaux mémoires le 11 octobre 2021. L'instruction est actuellement en cours.

PROCÉDURE DEVANT LA COMMISSION EUROPÉENNE

Deux plaintes ont été déposées après la privatisation de la FDJ auprès de la Commission européenne, référencées dans le registre des aides d'État de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides

d'État (sous la forme de garantie, de traitement fiscal préférentiel et d'octroi de droits exclusifs pour une rémunération insuffisante). Les plaignants sont l'Association française des jeux en ligne (AFJEL) – plainte du 31 janvier 2020 et The Betting and Gaming Council (BGC) – plainte du 5 mars 2020.

Le 26 juillet 2021, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête approfondie à l'encontre de la France sur le caractère approprié de la somme de 380 M€ versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie. La décision de la Commission Européenne ayant conduit à l'ouverture de l'enquête a été publiée le vendredi 3 décembre 2021 sur le registre des aides d'État figurant sur son site internet ainsi qu'au Journal officiel de l'Union européenne. Celle-ci expose les motivations l'ayant conduit à questionner le montage retenu au regard du droit des aides d'État. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. FDJ a déposé ses observations auprès de la Commission le 3 janvier 2022. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.

Le sujet de la garantie a été clôturé par la Commission, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'État. Concernant le traitement fiscal préférentiel, l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours.

Note 15 Engagements hors bilan

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Engagements donnés		
Cautions et garanties à premières demandes	40,9	32,4
Contrat de parrainage	22,6	30,2
Fonds d'investissement	45,7	44,5
Engagements de bonne fin ⁽¹⁾	102,8	113,6
Droits d'images des coureurs et engagement association L'Échappée	0,8	1,2
Compte séquestre	-	1,1
Loyers immobiliers	4,9	2,4
Hypothèque sur bien acquis	86,4	95,4
Paris 2024 partenariat	-	22,2
Autres Engagements donnés	0,8	0,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	305,0	344,1
Engagements reçus		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	140,4	115,1
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	459,6	378,4
Assurance couverture du risque de contrepartie	130,0	150,0
Lignes de crédit confirmées	150,0	-
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	880,0	643,5

(1) Dont contrats imprimeurs 23,6 M€ en 2021 et 33,8 M€ en 2020.

15.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

Les engagements donnés de bonne fin correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

La promesse d'affectation hypothécaire (signée en 2016) est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Sérénia), Level-up (spécialisée dans le e-sport), Trust e-sport et OneRagtime – ARIA.

15.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une

activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ, en charge du recouvrement des créances.

L'engagement de 130 M€ (150 M€ en 2020) correspond à la couverture d'assurance globale destinée à couvrir le risque de contrepartie sur les jeux de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020, à la suite de la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie.

Des lignes de crédit confirmées non utilisées ont été mises en place en février 2021, pour un montant de 150 M€.

15.3 ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Dans le cadre du partenariat entre FDJ et Groupama via la Société de Gestion de l'Échappée (détenue à 50 % par chaque associé), FDJ et Groupama ont signé fin 2020 des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

15.4 ÉCHÉANCIER DES ENGAGEMENTS DE LOYER

L'échéancier au 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020 des engagements de loyers est le suivant :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Moins de 1 an	1,7	0,8
Moins de 5 ans	3,2	1,6
Plus de 5 ans	-	-
Engagements de loyers ⁽¹⁾	4,9	2,4

(1) Les engagements de loyer portent sur les véhicules et les contrats de faible valeur, exclus de la dette de location IFRS 16 (voir note 6.2).

La dette de location relative à IFRS 16 s'élève à 29,8 M€ au 31 décembre 2021 (26,0 M€ au 31 décembre 2020).

Note 16 Événements postérieurs à la clôture

Un remboursement de 25 M€ (30 M€) sur l'emprunt souscrit pour le financement de l'acquisition de Sporting Group a été effectué le 8 février 2022.

Note 17 Périmètre de consolidation

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée)

est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées.

Nom de l'entité	Siège social	Activité	Méthode de consolidation 2021 ⁽¹⁾	Méthode de consolidation 2020 ⁽¹⁾	Pourcentage de Contrôle 2021	Pourcentage de Contrôle 2020
La Française des Jeux	France	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions France (FGS France)	France	Développement et fourniture de technologies digitales de loterie	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions (FGS)	France	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Beijing Zhongcai Printing	Chine	Imprimerie de tickets de loterie	MEE	MEE	46,25 %	37 %
La Française de Motivation	France	Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	-	IG	-	100 %
La Pacifique des Jeux	France	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	IG	IG	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	IG	IG	100 %	100 %
La Française d'Images	France	Prestations techniques audiovisuelles	IG	IG	100 %	100 %
Société de Gestion de l'Échappée	France	Gestion et animation d'une équipe cycliste	MEE	MEE	50 %	50 %
FDP	France	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	IG	IG	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	Belgique	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euromillions	MEE	MEE	26,57 %	26,57 %
FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK)	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
National Lotteries Common Services (NLCS)	France	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	MEE	MEE	50 %	50 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	MEE	MEE	20 %	20 %
Sporting Group Holdings Limited (auparavant Sporting Index Holdings Ltd)	Royaume-Uni	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Sporting Index Ltd	Royaume-Uni	Activité de paris sportifs à cotes fixes et variables	IG	IG	100 %	100 %
Sporting Solutions Services Limited (auparavant Spin Services Ltd)	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
Spin Services Canada Inc	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FGS Canada	Canada	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Services	France	Services financiers et de paiements	IG	IG	100 %	100 %
DVRT 13	France	Services de divertissements	IG	IG	100 %	100 %

(1) Intégration globale (IG) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif : Mise en équivalence (MEE) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint.

Les variations de périmètre sont décrites en note 3.1.

Note 18 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sur les exercices 2021 et 2020 se répartissent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2021			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	449	427	51	105
Filiales (entités contrôlées)	275	148	5	21
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	724	575	56	126

En milliers d'euros	31.12.2020			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	430	430	50	102
Filiales (entités contrôlées)	240	142	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	670	572	50	102

Les services autres que la certification des comptes en 2021, comme en 2020, portent essentiellement sur des travaux de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) sur la Déclaration de performance extra-financière, des travaux sur le contrôle interne et diverses attestations.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée générale

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

SYSTÈMES INFORMATIQUES, TRAITEMENTS AUTOMATISÉS ET CONTRÔLES LIÉS À LA COMPTABILISATION DU PRODUIT NET DES JEUX (VOIR NOTE 4.1 DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS)

Risque identifié

La principale activité du Groupe consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de la Française des Jeux (le produit net des jeux - PNJ) est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur internet, diminuées de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux. Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2,23 milliards d'euros, dont 2,20 milliards d'euros provenant du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 4.1 de l'annexe des comptes consolidés, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propre à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit net des jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de mises et composantes du PNJ et avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne relatif, en particulier aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et leur efficacité opérationnelle ;
- tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques de chacun des systèmes applicatifs utilisés dans le cadre de la comptabilisation des composantes du PNJ que nous avons jugés clés pour notre audit, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- analyser les variations significatives et les tendances inattendues observées, le cas échéant, sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

VALEUR RECOUVRABLE DU GOODWILL SPORTING GROUP (VOIR NOTE 5 DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS)

Risque identifié

L'acquisition de Sporting Group fin mai 2019 avait conduit la société à constater un goodwill d'un montant de 57,2 millions de livres sterling (67 millions d'euros), déprécié à hauteur de 33,5 millions de livres sterling (37,5 millions d'euros) au 31 décembre 2020.

Le goodwill correspond à la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris. Comme indiqué dans la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés, il est affecté à l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Sporting Group.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur une fois par an à la clôture de l'exercice, ou plus fréquemment lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. L'objectif de ce test est de s'assurer que la valeur nette comptable des actifs testés n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de sortie lorsque celle-ci est plus élevée. Elle est déterminée par la Direction en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés des activités auxquelles ce goodwill est rattaché. Ces flux reposent sur de nombreuses estimations et hypothèses, telles que notamment le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de marge opérationnelle et le taux d'actualisation, qui peuvent, en particulier dans les secteurs d'activité dans lesquels Sporting Group opère, fluctuer dans le temps et différer sensiblement des réalisations futures.

Au 31 décembre 2021, conformément à la norme IAS 36, un test de valeur a été mis en œuvre sur la base du nouveau business plan approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA). Ce dernier, élaboré par la nouvelle direction, intègre des évolutions stratégiques dans un contexte de performance dégradée au cours du second semestre en lien notamment avec des changements réglementaires. Ce test

de valeur a conduit à déprécier l'intégralité du goodwill résiduel, soit 24,2 millions de livres (28,8 millions d'euros, après prise en compte de l'effet de change).

L'appréciation de la valeur recouvrable du goodwill de Sporting Group constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif du goodwill concerné et du niveau élevé de jugement et d'estimations qu'elle implique de la part de la Direction, en particulier dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire qui se poursuit.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie retenue par la Direction pour déterminer la valeur recouvrable du goodwill.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie, et notamment :

- obtenu le test préparé par la Direction et rapproché la valeur des actifs testés des éléments comptables sous-jacents ;
- pris connaissance du processus d'établissement du plan d'affaires de Sporting Group à 5 ans établi par la Direction et approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA) ;
- comparé les flux de trésorerie utilisés dans le test avec le plan d'affaires à 5 ans établi par la Direction et approuvé par le Comité de Pilotage de l'Activité (CPA) ;
- procédé, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, à une revue critique de la méthodologie de calcul de la valeur d'utilité et apprécié le taux d'actualisation utilisé ;
- apprécié les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte réglementaire, économique et sanitaire dans lequel opère Sporting Group, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

Enfin, nous avons examiné les informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés, notamment en ce qui concerne les principales hypothèses retenues dans le contexte spécifique et incertain de crise sanitaire qui se poursuit, et les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable aux variations de ces dernières.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la Présidente directrice générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-neuvième année, dont pour chacun des cabinets, trois années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de

gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative,

il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les

conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Nadège Pineau

6.3 Comptes annuels au titre de l'exercice 2021

6.3.1 COMPTES INDIVIDUELS

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros. Des écarts d'arrondi peuvent apparaître sur différents états.

Sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros.

6.3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	Note	31.12.2021	31.12.2020
Mises	3.1	18 942,1	15 918,8
Part revenant aux gagnants	3.1	- 12 938,8	- 10 813,0
Produit brut des jeux	3.1	6 003,3	5 105,8
Prélèvements publics	3.1	- 3 815,5	- 3 242,2
Produit net des jeux	3.1	2 187,7	1 863,6
Produit des autres activités	3.1	27,9	21,6
Chiffre d'affaires	3.1	2 215,6	1 885,2
Production immobilisée	3.2	36,5	32,1
Reprises de provisions et transferts de charges		13,7	20,3
Autres produits d'exploitation		0,9	1,0
Total produits d'exploitation		2 266,8	1 938,6
Consommation d'achats stockés		32,5	28,2
Autres achats et charges externes	3.2	1 484,0	1 260,2
Impôts et taxes		18,9	20,6
Charges de personnel	4	173,6	162,9
Dotations aux amortissements	5	109,0	88,4
Dotations aux provisions	6	13,9	16,5
Autres charges		19,7	17,3
Total charges d'exploitation		1 851,4	1 594,2
Résultat d'exploitation	3.2	415,3	344,3
Total produits financiers		16,6	21,6
Total charges financières		42,5	44,6
Résultat financier	7.4	- 25,9	- 23,0
Résultat courant		389,4	321,3
Total produits exceptionnels		89,7	99,8
Total charges exceptionnelles		52,2	97,0
Résultat exceptionnel	8	37,5	2,9
Participation et intéressement des salariés	4.2	25,6	23,4
Impôt sur les bénéfices	9	115,8	85,4
RÉSULTAT NET	10	285,6	215,4

6.3.3 BILAN

ACTIF

En millions d'euros	Note	31.12.2021		31.12.2020
		Brut	Amortissements et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	39,7	340,3
Autres immobilisations incorporelles	5.2	344,1	212,3	131,8
Immobilisations corporelles	5.3	672,8	351,5	321,3
Immobilisations financières	7.1	276,0	74,8	201,2
Actif immobilisé		1 672,9	678,3	994,6
Stocks	3.3.6	13,4	0,8	12,6
Avances et acomptes versés sur commandes		2,4	-	2,4
Créances clients et réseau de distribution	3.3.1	395,9	15,5	380,4
Autres créances	3.3.2	241,4	0,1	241,4
Valeurs mobilières de placement	7.3	560,1	1,4	558,6
Disponibilités	7.3	903,3	-	903,3
Charges constatées d'avance	3.5	18,5	-	18,5
Actif circulant		2 134,9	17,8	2 117,1
Charges à répartir sur plusieurs exercices		4,6	-	4,6
Écarts de conversion actif		3,2	-	3,2
TOTAL ACTIF		3 815,6	696,1	3 119,5

PASSIF

En millions d'euros	Note	31.12.2021	31.12.2020
Capital social		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		91,7	91,7
Réserve facultative		268,1	224,5
Report à Nouveau		2,5	-
Résultat de l'exercice		285,6	215,4
Provisions réglementées		122,4	135,8
Capitaux propres	10	854,3	751,5
Provisions pour risques		8,4	4,9
Provisions pour charges		57,5	90,5
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	65,9	95,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	492,6	521,1
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.3.3	392,8	259,7
Fonds joueurs à restituer à l'État	3.3.4	-	155,9
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	3.3.4	1 118,2	886,0
Autres dettes	3.3.5	159,3	151,7
Mises perçues d'avance	3.5	36,4	46,0
Dettes		2 199,2	2 020,4
Écarts de conversion passif		0,0	1,4
TOTAL PASSIF		3 119,5	2 868,8

6.3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	Note	31.12.2021	31.12.2020
Activités d'exploitation			
Résultat net		285,6	215,4
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		96,2	86,7
Amortissements et provisions		96,5	60,4
Plus ou moins-values de cession d'actif		1,2	26,3
– Autres		- 1,5	-
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur activités d'exploitation		188,5	359,3
Gestion		7,1	4,2
Jeu		181,4	355,1
Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation		570,3	661,4
Activités d'investissement			
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 64,8	- 441,4
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		0,1	-
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 1,8	- 1,8
Encaissements/décassements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		- 13,9	- 46,8
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement		- 80,4	- 490,0
Activités de financement			
Remboursements des fonds destinés à l'État		- 155,9	-
Dividendes versés aux actionnaires		- 166,7	- 83,4
Nouveaux emprunts	7.3	-	380,0
Remboursements d'emprunts	7.3	- 32,9	- 66,6
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement		- 355,5	230,0
VARIATION DE TRÉSORERIE		134,4	401,4
Trésorerie nette à l'ouverture		1 327,5	926,1
Trésorerie nette à la clôture	7.3	1 461,9	1 327,5
<i>Dont trésorerie</i>		<i>1 461,9</i>	<i>1 328,1</i>
<i>Dont concours bancaires courants</i>		<i>-</i>	<i>0,6</i>

6.3.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Note 1	Présentation générale de la société	308
Note 2	Référentiel et principes comptables	310
Note 3	Données opérationnelles	311
Note 4	Charges et avantages du personnel	317
Note 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	320
Note 6	Autres provisions et passifs éventuels	323
Note 7	Immobilisations financières et trésorerie	323
Note 8	Résultat exceptionnel	328
Note 9	Impôt sur les bénéfices	329
Note 10	Capitaux propres	330
Note 11	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	331
Note 12	Autres informations	332
Note 13	Détail des charges à payer et des produits à recevoir	333
Note 14	Événement post-clôture	333
Note 15	Engagements hors bilan	334

Sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros.

Note 1 Présentation générale de la société

1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Française des Jeux (FDJ) est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, Quai du Point du Jour 92650 Boulogne-Billancourt. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat en date du 31 décembre 2021 se répartit entre l'État français (20 %), des associations d'anciens combattants ⁽¹⁾ (15 %), les fonds actionnariat salariés (4 %), Predica (5 %) et des détentions de moins de 5 % comprenant des investisseurs institutionnels français et internationaux et des actionnaires individuels. L'État exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les ministres chargés du Budget et de l'Économie de la nomination du Président, du directeur général et des directeurs généraux délégués, et de tout franchissement de seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital.

Au 31 décembre 2021, le Groupe, qui comprend 20 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international, notamment à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- Sporting Group, groupe britannique, incluant 5 sociétés, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs d'une part, et des offres de paris sportifs (*spread betting* ou paris à fourchette, et *fixed odds* ou paris à cotes fixes) d'autre part ;
- Beijing Zhong Cai Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- Services aux Loteries en Europe (SLE), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'EuroMillions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- FGS Canada, société de droit canadien qui développe la technologie de paris sportifs.

1.2 CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

FDJ exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées.

L'activité de paris sportifs en ligne, en concurrence, est régie par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et exploitée dans le cadre d'un agrément accordé pour 5 ans, renouvelé en dernier lieu par l'ANJ en 2020. La loi Pacte du 23 mai 2019 a conforté pour une durée de 25 ans les droits exclusifs confiés à FDJ sur les activités de jeux de loterie (jeux

de tirage et jeux instantanés) en point de vente et en ligne et sur les paris sportifs en point de vente. Elle définit également, pour l'ensemble des jeux de loterie et les paris sportifs, l'assiette, les taux et la territorialité des prélèvements publics, et encadre les TRJ (gamme de jeux de loterie et plafonds pour les paris sportifs en réseau de distribution ou en ligne).

Les textes applicables fixent comme objectifs à FDJ de veiller à prévenir le développement des phénomènes de dépendance et le jeu des mineurs, assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux, canaliser la demande dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, prévenir les risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses ou criminelles en particulier aux fins de blanchiment, et enfin contribuer à la lutte contre le jeu illégal et la manipulation des compétitions ou manifestations sportives en lien avec des paris.

1.3 FAITS MARQUANTS

1.3.1 Activité

• Environnement normalisé avec :

- la totalité du réseau de plus de 30 000 points de vente FDJ ouverts à partir de début juin ;
- un calendrier habituel, tant pour les compétitions sportives que pour les événements marketing et promotionnels de la loterie.

• Progression de l'activité sur toutes les gammes avec :

- la forte croissance de Loto® et EuroMillions, portée notamment par des gagnants historiques et de nombreux cycles longs ;
- le succès des nouveaux jeux instantanés en point de vente, tels « La grosse roue » ou « À prendre ou à laisser », le 3^e jeu phytal ;
- la progression des mises de Parions Sport Point de Vente grâce à la poursuite de l'enrichissement de l'offre et de la dématérialisation, qui représente désormais près de 85 % des mises. Parions Sport En Ligne continue d'enregistrer une forte croissance, reflet de l'attractivité de son offre dans un marché très dynamique.

• Progression de l'activité sur tous les canaux de vente

- Les mises dans le réseau de points de vente progressent de + 16 %. La forte dynamique digitale s'est poursuivie avec une hausse des mises de + 42 % vs 2020. Les mises digitales représentent ainsi plus de 11 % des mises totales.
- Sur la seule loterie, les mises digitales progressent de + 37 % vs 2020. Cette performance est toujours essentiellement attribuable à l'augmentation du nombre de joueurs, qui dépasse les 4 millions à la fin de l'exercice. Avec plus de deux ans d'avance par rapport aux attentes pré-crise sanitaire, les mises de la loterie en ligne s'élèvent à près de 1,6 Md€ et représentent près de 11 % du total des mises loterie.

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

● Accélération des activités de diversification

- À l'international, le lancement d'une offre B2B en Amérique du Nord a été réalisé avec succès. Il s'agit du déploiement d'un service complet de gestion d'une offre de paris sportifs en point de vente et en ligne dans deux provinces canadiennes, Proline+ en Ontario et PlayAlberta en Alberta.
- Le déploiement du service de paiement en point de vente des factures des trésoreries publiques (encaissement des impôts, recouvrement des amendes, factures de services publics...) a été poursuivi. Ce service est maintenant disponible dans plus de 12 000 points de vente comparé à 9 000 à fin 2020. Par ailleurs, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), adossée à la Banque de France, a agréé l'activité Paiement et Services de FDJ comme Établissement de Paiement, lui permettant de développer une activité d'encaissement pour le compte de tiers au-delà de la DGFIP.

● Engagements RSE évalués et renforcés

En 2021, FDJ a renforcé ses engagements sociétaux et maintenu un très haut niveau de performance extra financière avec :

- un engagement renforcé en faveur du jeu responsable et de la lutte contre le jeu des mineurs et le jeu excessif avec :
 - 10 % de l'ensemble des achats publicitaires du Groupe y seront consacrés dès 2022, comparé à 10 % des achats publicitaires télévisuels auparavant,
 - un plan d'actions renforcé lors de l'UEFA Euro 2020 avec des campagnes TV de prévention du jeu des mineurs et une vidéo digitale de sensibilisation au jeu excessif ;
- une dotation de 25 M€ à la Fondation d'entreprise FDJ pour son programme 2023-2027, soit une hausse de 28 % par rapport à la dotation précédente ;
- le déploiement du fonds Rebond, un fonds partenarial de soutien au commerce de proximité dans les territoires fragiles, auquel FDJ contribue pour près de 15 M€ ;
- depuis le début de la crise, dons exceptionnels de près de 5 M€ à différentes associations de soutien aux personnes fragilisées, dont 2 M€ en 2021 pour soutenir 15 000 jeunes en difficulté ;
- le maintien de la notation Moody's ESG A1+ et l'obtention d'une notation 100/100 à l'index « Pénicaud » sur l'égalité femmes-hommes.

1.3.2 Versement à l'État des fonds joueurs clos (156 M€) en application de la loi Pacte

La loi Pacte prévoyait que les fonds joueurs clos à partir du 1^{er} janvier 2020, à savoir les fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, soient versés à l'État au plus tard le 30 décembre 2022. En 2021, FDJ a procédé au paiement de ces fonds (156 M€), présentés en dettes financières au 31 décembre 2020. En 2020, FDJ avait versé à l'État 380 M€ pour la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs et 165 M€ au titre d'un acompte sur les prélèvements publics.

1.3.3 Fin de la procédure engagée par les 67 courtiers-mandataires à l'encontre de FDJ

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires avaient assigné La Française des Jeux et formulé des demandes de dommages et intérêts suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Par un arrêt du 10 novembre 2021, la Cour de cassation a mis un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires en rejetant leur pourvoi en cassation, conduisant à une reprise, en résultat exceptionnel, de la provision afférente de 34 M€.

1.3.4 Tests de dépréciation

Des tests de dépréciation effectués en fin d'année ont fait apparaître des pertes de valeur sur l'UGT Sporting Group, ce qui a conduit à constater une dépréciation complémentaire de 28,8 M€ des titres de FGS Holding, sa maison-mère.

1.3.5 Dotation à la Fondation d'entreprise La Française des Jeux

Le conseil d'administration du 16 décembre 2021 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 3 janvier 2023, avec un plan d'action de 25 M€ sur la période 2023-2027. Cet engagement a été comptabilisé en charges de l'exercice.

1.3.6 Enquête de la Commission européenne

Deux plaintes ont été déposées après la privatisation de la FDJ auprès de la Commission européenne, référencées dans le registre des aides d'État de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'État (sous la forme de garantie, de traitement fiscal préférentiel et d'octroi de droits exclusifs pour une rémunération insuffisante). Les plaignants sont l'Association française des jeux en ligne (AFJEL) – plainte du 31 janvier 2020 et The Betting and Gaming Council (BGC) – plainte du 5 mars 2020.

Le 26 juillet 2021, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête approfondie à l'encontre de la France sur le caractère approprié de la somme de 380 M€ versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie.

La décision de la Commission européenne ayant conduit à l'ouverture de l'enquête a été publiée le 3 décembre 2021 sur le registre des aides d'État figurant sur son site Internet ainsi qu'au Journal officiel de l'Union européenne. Celle-ci expose les motivations l'ayant conduit à questionner le montage retenu au regard du droit des aides d'État. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. FDJ a déposé ses observations auprès de la Commission européenne le 3 janvier 2022. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.

Le sujet de la garantie a été clôturé par la Commission, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'État, et l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours sur le traitement fiscal.

Note 2 **Référentiel et principes comptables**

2.1 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers de FDJ sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France, au règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

Les présentes notes aux comptes présentent les principes comptables dans la même note que les commentaires sur les données chiffrées, afin de faciliter la lecture des états financiers.

Le conseil d'administration a arrêté, le 15 février 2022, les états financiers de la société établis au 31 décembre 2021.

2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées. Les états financiers ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique.

2.2.1 Changement de méthode

L'ANC autorisant l'application, dans les comptes statutaires, de la décision de l'IFRS IC de mai 2021 relative aux modalités de reconnaissance dans le temps des engagements de certains régimes à prestations définies, un changement de méthode a été appliqué au 1^{er} janvier 2021.

L'impact de l'application de cette décision est constaté dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2021. Ce changement a un impact sur les engagements pour indemnités de fin de carrière et conduit à diminuer les provisions pour indemnités de fin de carrière de 2,5 M€, en contrepartie d'une augmentation du report à nouveau.

2.2.2 Conversion

Les états financiers sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle de FDJ. Ils sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture. Hors couverture de change, ils sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours de clôture. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques sauf pour les cas dans lesquels un contrat de couverture a été souscrit.

2.2.3 Estimations et jugements

La préparation des états financiers nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction de FDJ procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

- les avantages du personnel (taux d'actualisation et hypothèses de départ, paiement fondé en actions) – cf. note 4 ;
- les immobilisations corporelles et incorporelles (durée d'utilité et valeur recouvrable) – cf. note 5 ;
- les titres de participation (taux d'actualisation et hypothèses de plan d'affaires affectant les flux de trésorerie) – cf. note 7.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, la société révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

Note 3 Données opérationnelles

3.1 PRODUIT NET DES JEUX ET CHIFFRE D'AFFAIRES

Les mises sont réparties entre les joueurs, les prélèvements publics et FDJ.

Depuis le 1^{er} janvier 2020, la part revenant aux gagnants est encadrée par l'article 8 du décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain.

Part revenant aux gagnants

La part revenant aux gagnants est plafonnée par le cadre réglementaire en vigueur.

Part revenant aux gagnants (en % des mises)

Jeux de tirage	entre 50 % et 72 % selon les gammes de jeux
Ensemble des jeux instantanés	entre 60 % et 75 % des mises selon les gammes de jeux, avec une moyenne annuelle maximum de 70,5 % pour certains jeux
Paris sportifs en point de vente	en moyenne annuelle au maximum de 76,5 %
Paris sportifs en ligne	en moyenne annuelle au maximum de 85 %

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants.

Prélèvements publics

L'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs, définie par la loi Pacte, est constituée du PBJ, sauf pour les territoires sur lesquels un régime fiscal spécifique est applicable (collectivités d'Outre-Mer et Principauté de Monaco).

Les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, applicables sur les jeux sont les suivants :

(en % du PBJ)	Loto®/ Euromillions	Autres jeux de loterie
ANS	5,1 %	5,1 %
CSG	6,2 %	6,2 %
CRDS	2,2 %	2,2 %
Budget Général de l'État	54,5 %	42,0 %
TOTAL	68,0 %	55,5 %

(en % du PBJ)	Paris sportifs en point de vente	Paris sportifs en ligne
Prélèvement fiscal sur les paris sportifs	27,9 %	33,7 %
ANS	6,6 %	10,6 %
Prélèvement social sur les paris sportifs	6,6 %	10,6 %
TOTAL	41,1 %	54,9 %

Le taux de TVA applicable est à 20 % du PNJ.

Budget Général de l'État

Les prélèvements publics destinés au Budget Général de l'État sont régis par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte)**.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les prélèvements sociaux regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 modifié par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du Code de la sécurité sociale modifiés par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

Prélèvements fiscaux et sociaux spécifiques aux paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI modifiés par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L1 37-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

Agence nationale du sport (ANS)

Prélèvement défini par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts modifiés par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises** et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012, avec des plafonds respectifs de 72 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au Budget Général de l'État.

TVA

La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le produit net des jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Produit net des jeux (PNJ)

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Le PNJ correspond à un solde, déterminé à partir du PBJ, lui-même variable en fonction du TRJ de chaque catégorie de jeu et diminué ensuite des prélèvements publics. Le niveau du PNJ peut donc varier en fonction du TRJ de chaque jeu (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume et effet mix).

Le PNJ est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- pour les **jeux de tirage**, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- pour les **jeux instantanés**, en point de vente, la constatation des mises est effective dans les comptes de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret (lot de tickets), d'une valeur comprise entre 150 et 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans les comptes. La vente en ligne est reconnue dès l'enregistrement de la mise du joueur ;
- pour les **paris sportifs**, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ est donc net des gains versés ou à reverser aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation et la détermination du PNJ sont très fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, qui porte la totalité des flux de jeux depuis la validation des prises de jeux dans les points de vente et sur Internet, jusqu'à la comptabilisation du PNJ.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020	Variation %
Mises	18 942,1	15 918,8	19 %
Part revenant aux gagnants	- 12 938,8	- 10 813,0	20 %
Produit brut des jeux (PBJ)	6 003,3	5 105,8	18 %
Prélèvements publics	- 3 815,5	- 3 242,2	18 %
Produit net des jeux (PNJ)	2 187,7	1 863,6	17 %
Produit des autres activités	27,9	21,6	29 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 215,6	1 885,2	18 %

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Jeux de tirage	740,1	643,7
Jeux instantanés	983,6	847,9
Loterie	1 723,7	1 491,6
Paris sportifs	464,0	372,0
PRODUIT NET DES JEUX (PNJ)	2 187,7	1 863,6

Le PNJ s'établit à 2 187,7 M€, en hausse de 17 %.

Le produit des autres activités correspond essentiellement aux refacturations filiales et s'établit à 27,9 M€, contre 21,6 M€ l'exercice précédent.

3.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation s'élève à 415,3 M€, en augmentation de 71 M€ par rapport à 2020.

Compte-tenu des investissements toujours importants réalisés dans le cadre de la transformation numérique et commerciale de la société, la **production immobilisée** s'établit à 36,5 M€ en augmentation de 4,4 M€ par rapport à 2020.

Les **reprises de provisions et transferts de charges** s'établissent à 13,7 M€, en baisse de 6,6 M€ par rapport à 2020, du fait de moindres reprises de provisions sur les charges de personnel et indemnités de fin de carrière.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du **réseau de distribution** physique (détaillants et secteurs commerciaux, dont FDP), s'établissent à 1 022,3 M€, en hausse de 16 % (141,1 M€) par rapport à 2020, liée à l'augmentation des mises en points de vente.

Hors coût du circuit de distribution, les **autres achats et charges externes** (soit 461,7 M€) augmentent de 82,6 M€ par rapport à 2020, principalement du fait de l'augmentation des charges de mécénat et de publicité. Pour rappel, en 2020, un plan d'économie avait été mis en place par la société pour faire face à la crise du Covid-19.

3.3 ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque la situation du débiteur laisse présager un risque d'irrecouvrabilité.

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Fonds joueurs

Les fonds de réserves incluent les lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des paris sportifs en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que les lots et gains de premier rang des jeux additionnels.

Les fonds destinés à l'animation des jeux, prévus dans les règlements de chaque jeu concernés (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte), contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du prix de revient (établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » (FIFO) et de la valeur nette de réalisation (prix de vente estimé net des coûts liés à la vente). Ils font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

Les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés.

3.3.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances réseau de distribution	333,2	15,2	317,9	246,8	16,4	230,4
Créances clients	18,2	-	18,2	12,1	-	12,1
Comptes-courants filiales	44,6	0,3	44,3	82,4	-	82,4
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	395,9	15,5	380,4	341,3	16,4	324,9

Le réseau de distribution est prélevé sur un rythme hebdomadaire du montant des mises qu'il collecte auprès des joueurs, nettes des lots payés aux joueurs et de ses commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions figurent au passif.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non

encore prélevées par FDJ. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui correspond au 31 décembre. Leur croissance en 2021 est liée à un effet calendrier et à une augmentation du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice.

Les créances sont à échéance à moins d'un an.

3.3.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Autres créances d'exploitation	39,3	0,1	39,2	34,9	0,1	34,8
Acompte versement État	202,1	-	202,1	165,4	-	165,4
TOTAL AUTRES CRÉANCES	241,4	0,1	241,3	200,3	0,1	200,2

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte au titre du mois de décembre des prélèvements publics, tel que prévu par la loi Pacte.

3.3.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Dettes fournisseurs	168,5	105,2
Dettes réseau de distribution	224,2	154,6
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	392,8	259,7

Les dettes envers le réseau de distribution correspondent aux lots payés aux joueurs par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année et font l'objet d'un paiement hebdomadaire. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui

correspond au 31 décembre. Cet effet calendrier, ainsi qu'une croissance du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice expliquent principalement leur évolution en 2021. Les dettes fournisseurs et réseau de distribution sont à échéance à moins d'un an.

3.3.4 Fonds joueurs à restituer à l'État, prélèvements publics et gains envers les joueurs

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Fonds joueurs à restituer à l'État	-	155,9
Prélèvements publics	501,3	411,1
Gains à payer et à répartir	616,9	474,9
TOTAL	1 118,2	1 041,9

Les fonds joueurs à restituer à l'État correspondaient principalement aux différents fonds clos au 31 décembre 2019, conformément à la loi Pacte. Ils ont été restitués à l'État en février 2021.

Les prélèvements publics correspondent aux montants dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Passif – Budget général de l'État	242,4	223,9
Passif – Autres prélèvements	108,6	116,8
Lots non réclamés	150,2	70,4
TOTAL PRÉLÈVEMENTS PUBLICS	501,3	411,1

L'évolution des prélèvements publics hors lots non réclamés entre les deux périodes reflète l'évolution du PBJ des différentes gammes entre les mois de décembre 2021 et décembre 2020.

Les lots non réclamés sont en hausse de 79,8 M€ entre les deux exercices du fait de l'augmentation des mises et de la hausse du nombre de forclusions des émissions de jeux de loterie instantanée en 2021, les forclusions ayant été partiellement suspendues en 2020 dans le contexte de fermeture des points de vente lié à la crise sanitaire.

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 616,9 M€ contre 474,9 M€ au 31 décembre 2020. Cette hausse de 142 M€ s'explique notamment par un gros lot EuroMillions non encore payé au 31 décembre 2021 et par le cycle de vie des tirages, notamment avec des augmentations des fonds de report et de super-cagnotte.

Les dettes sont à échéance à moins d'un an.

3.3.5 Autres dettes

Les autres dettes correspondent principalement aux dettes fiscales et sociales.

3.3.6 Stocks

Les stocks de 13,4 M€ en valeur brute, dépréciés à hauteur de 0,8 M€, sont composés de supports de jeux.

La dépréciation des stocks au 31 décembre 2021 s'élève à 0,8 M€.

3.4 CRÉANCES ET DETTES AVEC LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

En millions d'euros Au 31 décembre 2021	Créances				Dettes
	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Compte-courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte-courant créditeur
1 - Filiales (≥ 50 %) :	-	8,3	20,2	17,5	25,5
FGS (FDJ Gaming Solutions)	-	-	10,8	-	-
La Pacifique des Jeux	-	0,0	-	0,2	-
La Française d'Images	-	1,6	2,5	2,1	-
FDJ Services	-	0,2	6,0	-	-
DVRT 13	-	0,3	0,8	-	-
FDP	-	1,8	-	11,4	24,1
FDJ Développement	-	0,1	-	0,2	1,3
NLCS	-	4,3	-	3,6	-
2 - Participations (> 10 % et < 50 %) :	-	3,8	-	1,6	-
Services aux Loteries en Europe	-	1,1	-	0,6	-
Société de Gestion de l'Échappée	-	0,1	-	-	-
LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)	-	2,6	-	1,0	-
TOTAL	-	12,1	20,2	19,1	25,5

3.5 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE ET MISES PERÇUES D'AVANCE

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Charges constatées d'avance	18,5	18,8
Produits constatés d'avance (mises perçues d'avance)	36,4	46,0

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées en année n se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année n+1. Leur évolution entre les deux exercices s'explique par le calendrier des tirages, notamment pour le jeu Euromillions dont le tirage du vendredi 1^{er} janvier 2021 avait généré des mises enregistrées fin 2020.

Les charges constatées d'avance, d'un montant de 18,5 M€, sont principalement relatives à des primes d'assurance, des charges locatives, de la maintenance informatique ainsi qu'au contrat de parrainage de l'équipe cycliste.

Note 4 Charges et avantages du personnel

4.1 EFFECTIF MOYEN EMPLOYÉ PENDANT L'EXERCICE

L'effectif moyen pondéré employé pendant l'exercice est, toutes natures de contrats confondues, de 1 630 contre 1 569 en 2020, dont 1 344 cadres, 218 non-cadres et 68 apprentis ou contrats de professionnalisation.

4.3 AVANTAGES AU PERSONNEL

Les avantages au personnel incluent des avantages court terme et long terme.

Les **avantages court terme** sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes d'exploitation.

Les **avantages long terme** couvrent les éléments suivants :

- les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), avantages postérieurs à l'emploi, sont déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- la couverture des frais de santé, elle aussi avantage post-emploi. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif ;
- les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement, y compris les éventuels écarts actuariels.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, FDJ utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits

4.2 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT

Un accord dérogatoire de participation Groupe a été conclu le 29 juin 2021 pour les exercices 2021, 2022 et 2023. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2021 s'élève à 16,9 M€, stable par rapport à 2020. La dotation à la provision pour intéressement au titre de 2021 atteint 8,6 M€ contre 6,6 M€ en 2020.

définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé est défini à partir de l'indice Iboxx € Corporate AA 10+.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat d'exploitation » ;
- la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

La dette relative aux engagements nets de FDJ est constatée au passif de la situation financière, dans la rubrique « Provisions pour risques et charges », à l'exception des stocks d'écarts actuariels qui représentent des engagements hors bilan.

En 2021, le calcul des indemnités de fins de carrière (IFC) a été modifié pour tenir compte des modalités de reconnaissance dans le temps des engagements de certains régimes à prestations définies telles qu'autorisées par l'ANC faisant suite à la décision de l'IFRS IC de mai 2021.

Cette modification se traduit par un changement de méthode et un allègement de la dette au 1^{er} janvier 2021 par contrepartie des capitaux propres.

La diminution de la dette à l'ouverture du 1^{er} janvier 2021 est appliquée en partie sur la provision au bilan (- 2,5 M€) en contrepartie du report à nouveau, et en partie sur le stock figurant en engagements hors bilan (- 1,2 M€).

En millions d'euros	31.12.2020	Effet du changement de méthode IFRIC	Dotations	Reprises		31.12.2021
				utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	22,4	- 2,5	2,3	0,3	-	21,9
Frais de santé	8,3		0,6	0,1	-	8,7
Médailles du travail	7,5		0,1	0,1	-	7,4
Avantages long terme et post-emploi	38,1	- 2,5	3,0	0,5	-	38,1
Autres provisions pour risques et charges	8,7		8,7	7,2	0,2	10,1
TOTAL	46,8	- 2,5	11,7	7,6	0,2	48,2
Résultat d'exploitation			10,7	6,8	0,1	
Résultat financier			0,2	0,1	-	
Résultat exceptionnel			0,9	0,7	0,1	

Les données publiées du 31.12.2020 ne tiennent pas compte du changement de méthode appliqué en 2021 (impact sur le report à nouveau).

Les principales hypothèses relatives aux avantages au personnel sont les suivantes :

	31.12.2021	31.12.2020
Taux d'actualisation	0,80 %	0,35 %
Taux de progression des salaires ⁽¹⁾	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over ⁽¹⁾		
– cadres	0,95 %	0,95 %
– non-cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

(1) Modulé selon l'âge.

La variation de la dette et de la provision des engagements long terme et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

Variation de la dette	31.12.2021	31.12.2020
Dette actuarielle en début de période	47,8	51,9
Effet du changement de méthode IFRIC	- 3,7	-
Coût des services rendus	2,7	- 1,8
Intérêt sur la dette actuarielle	0,1	0,4
Éléments hors-bilan (écarts actuariels, coûts des services passés...)	- 3,5	- 2,3
Transferts	0,2	0,3
Prestations versées	- 0,5	- 0,6
Dette actuarielle en fin de période	43,1	47,8
Stocks de pertes actuarielles	5,0	9,8
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	38,1	38,1

Les données publiées du 31.12.2020 ne tiennent pas compte du changement de méthode appliqué en 2021 (impact sur le report à nouveau et sur le hors-bilan).

Le stock de pertes actuarielles est un élément de hors-bilan. Les résultats de test de sensibilité réalisés montrent que les variations à la hausse ou à la baisse de 25 points de base du

taux d'actualisation auraient une incidence respective de -0,55 % et + 1,05 % sur la dette actuarielle autre des indemnités de fin de carrière.

Variation de la provision	31.12.2021	31.12.2020
Provision à l'ouverture	38,1	37,1
Effet du changement de méthode IFRIC	- 2,5	-
Coût des services rendus	3,0	0,5
Intérêt sur la dette actuarielle	0,1	0,4
Amortissement des écarts	- 0,5	0,6
Prestations versées	- 0,5	- 0,6
Transferts	0,3	0,2
Coût net	0,0	1,0
Résultat d'exploitation	2,3	0,7
Résultat financier	0,1	0,4
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	38,1	38,1

Les données publiées du 31.12.2020 ne tiennent pas compte du changement de méthode appliqué en 2021 (impact sur le report à nouveau).

Les **autres provisions pour risques et charges** sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homaux.

4.4 PAIEMENT FONDÉ EN ACTIONS

Des attributions d'actions de performance ont été accordées, le 30 juin 2021, aux mandataires sociaux et à certains salariés de FDJ SA. Sera enregistré, pendant la durée du plan, en charges de personnel, un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, majoré de la contribution patronale URSSAF représentant 20 % de la valeur des titres à leur date d'acquisition, calculé sur la base du coût d'achat des actions propres sur le marché (dépréciation des titres en portefeuille ou estimation du coût d'achat futur sur base du cours de Bourse du dernier jour de cotation de l'année). La charge sera étalée sur la période d'acquisition des droits (30 juin 2021 – 30 juin 2024) et, durant ces trois années, pourra être corrigée en fonction des départs ou des radiations ou encore de la probabilité estimée d'atteinte des critères de performance.

Conformément aux principes énoncés ci-dessus, les droits à attribution d'actions de performance accordés ont été évalués sur la base du coût d'achat d'actions sur le marché. Les droits ont été accordés aux dirigeants mandataires sociaux et certains salariés pour un nombre d'actions estimé à 115 520 au 31 décembre 2021 et ne seront définitivement acquis qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. L'attribution des actions est soumise à des conditions de performance (EBITDA, bénéfice par action, *Total Shareholder Return* de FDJ, critère de développement durable). Si les objectifs ne sont pas atteints, le nombre d'actions livrées et la charge seront réduits. En cas de surperformance, le nombre d'actions livrées sera majoré dans une limite de 145 % des droits accordés. Sur l'exercice, 40 000 actions ont été acquises par la société afin de les distribuer aux bénéficiaires à l'échéance du plan, pour un montant de 1,7 M€. La charge relative à l'attribution d'actions de performance se monte à 1,1 M€ au titre de 2021.

Note 5 Immobilisations incorporelles et corporelles

5.1 DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION

Cet actif correspond à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés

en réseau physique de distribution pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 M€, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486.

Cet actif est amorti à hauteur de 39,7 M€ au 31 décembre 2021.

5.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production. Elles comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Frais de recherche et coûts de développement et immobilisations incorporelles en cours

Les dépenses de recherche engagées par la société pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en point de vente.

Logiciels

Les coûts d'entrée des logiciels sont évalués à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles en cours concernent les coûts de développement (cf. supra) non encore mis en service. Les coûts d'entrée des autres immobilisations incorporelles correspondent à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Amortissements

Les actifs sont amortis sur le mode linéaire sur la durée de vie de l'immobilisation, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans et en moyenne sur 5 ans en 2020. En raison de la durée d'utilité plus courte de certains actifs pour lesquels l'environnement technologique, la constante innovation recherchée dans les pratiques et la dynamique concurrentielle accélèrent l'obsolescence, la durée d'amortissement des coûts de développements activés a été réduite de 5 ans à 3 ans à compter de 2021. Il s'agit des actifs concernant les jeux de loterie exclusivement sur le canal digital et les paris sportifs en concurrence. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

L'accélération de l'amortissement de ces coûts de développements n'a pas d'incidence sur le résultat net car les charges d'amortissement d'exploitation sont compensées par les reprises d'amortissement dérogatoire.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

Perte de valeur des immobilisations incorporelles

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 39,7	340,3	380,0	- 24,5	355,5
Marques, droits et valeurs similaires	39,6	- 12,0	27,6	4,6	- 1,6	2,9
Frais de recherche et développement	187,8	- 131,7	56,1	177,1	- 95,8	81,3
Logiciels	73,6	- 68,6	5,0	134,9	- 127,1	7,8
Immobilisations en cours	43,1	-	43,1	33,3	- 2,7	30,6
TOTAL DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	724,1	- 252,0	472,1	729,8	- 251,7	478,0

En millions d'euros	31.12.2020	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements	31.12.2021
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	380,0
Marques, droits et valeurs similaires	4,6	22,2	-	12,8	39,6
Frais de recherche et développement	177,1	4,8	- 2,6	8,5	187,8
Logiciels	134,9	1,6	- 63,1	0,2	73,6
Immobilisations en cours	20,4	31,6	- 0,2	- 8,7	43,1
Avances et acomptes	12,8	-	-	- 12,8	-
Valeurs brutes	729,8	60,2	- 65,9	0,0	724,1
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	24,5	15,2	-	-	39,7
Amort./Dep. Marques, droits et valeurs similaires	1,6	8,8	-	1,6	12,0
Amort./Dép. frais de développement	95,8	38,3	- 3,4	1,0	131,7
Amort./Dép. des logiciels	127,1	4,6	- 63,2	0,1	68,6
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	2,7	-	-	- 2,7	-
Amortissements et provisions	251,7	66,8	- 66,6	0,0	252,0
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	478,1	- 6,6	0,6	0,0	472,2

Un actif reflétant un contrat de partenariat et de licence de FDJ pour les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, est reconnu et amorti linéairement sur 4 ans à compter du 1^{er} janvier 2021.

Les frais de recherche et développement correspondent aux ADFD. Leur augmentation correspond aux projets activés

entre le 1^{er} janvier de l'année en cours et la date de la clôture. Une partie de ces projets était en immobilisations en cours à la clôture au 31 décembre N-1.

L'accélération de l'amortissement de certains frais de développement a un impact de 9,7 M€ sur les amortissements d'exploitation de l'exercice.

5.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Amortissements

Elles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception des matériels informatiques, amortis selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des biens :

- de 20 à 60 ans pour les constructions ;
- de 10 à 30 ans pour les agencements et aménagements de constructions ;

- de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- de 5 à 10 ans pour les mobiliers et matériels ;

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaires, à chaque clôture annuelle.

Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

Perte de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 5.2.

En millions d'euros	31.12.2021			31.12.2020		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,3	- 1,5	96,8	98,3	- 1,5	96,8
Constructions	155,9	- 28,5	127,4	157,2	- 25,0	132,2
Install. techniques, matériels, outillage	175,5	- 143,5	32,0	165,7	- 130,3	35,4
Autres immobilisations corporelles	229,2	- 178,1	51,2	226,9	- 167,4	59,6
Immobilisations corporelles en cours	13,0	-	13,0	14,4	- 0,4	14,0
Avances et acomptes	1,0	-	1,0	1,0	-	1,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	672,8	- 351,5	321,3	663,4	- 324,6	338,9

En millions d'euros	31.12.2020	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclassements	31.12.2021
Terrains et aménagements	98,3	-	-	-	98,3
Constructions	157,2	1,2	- 2,7	0,1	155,9
Install. techniques, matériels, outillage	165,7	8,3	- 3,2	4,7	175,5
Autres immobilisations corporelles	226,9	7,8	- 9,4	3,9	229,2
Immobilisations corporelles en cours	14,4	8,1	- 1,1	- 8,4	13,0
Avances et acomptes	1,0	0,3	-	- 0,3	1,0
Valeurs brutes	663,5	25,8	- 16,4	0,0	672,8
Amort./Dep. Terrains et aménagements	1,5	-	-	-	1,5
Amort./Dép. Constructions	25,0	6,2	- 2,7	-	28,5
Amort./Dép. Install. techniques, matériels, outillage	130,4	16,0	- 3,0	-	143,5
Amort./Dép. Autres immobilisations corporelles	167,4	20,0	- 9,3	-	178,1
Amort./Dép. Immobilisations corporelles en cours	0,4	-	- 0,4	-	-
Amort./Dép. Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	324,6	42,2	- 15,4	0,0	351,5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	338,9	- 16,4	- 1,0	0,0	321,3

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives aux équipements dans les points de vente.

Les cessions et mises au rebut concernent les équipements des points de vente.

Note 6 Autres provisions et passifs éventuels

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Un **passif éventuel** est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

Autres provisions

En millions d'euros	Note	31.12.2020	Effet du Changement de méthode IFRIC	Dotations	Reprises		31.12.2021
					utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4.3	46,8	- 2,5	11,7	7,6	0,2	48,2
Autres provisions pour risques et charges		48,7	-	4,7	0,3	35,3	17,8
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		95,4	- 2,5	16,4	7,9	35,4	65,9
dont résultat d'exploitation				10,7	6,8	0,1	
dont résultat financier				3,3	0,1	-	
dont résultat exceptionnel				2,4	1,0	35,3	

Les **autres provisions pour risques** sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

Leur évolution depuis le 31 décembre 2020 s'explique principalement par la reprise de 34,4 M€ constatée suite à l'arrêt du 10 novembre 2021 de la Cour de cassation mettant un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires en rejetant leur pourvoi en cassation (cf. note 1.3).

Note 7 Immobilisations financières et trésorerie

Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation. La valeur comptable est alors comparée à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritères de valorisation des fonds propres corrigé de la dette nette de la société. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée, sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois. La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés pour leur valeur de remboursement. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

7.1 TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

En millions d'euros	31.12.2020	Augmentation	Diminution	31.12.2021
Titres de participations	97,2	60,0	- 1,8	155,4
Dépréciation sur titres de participations	- 45,3	- 29,6	0,4	- 74,5
VALEUR NETTE	51,9	30,4	- 1,4	80,9

Au 31 décembre 2021, la filiale Française de Motivation détenue à 100 % par la FDJ a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine chez FDJ SA suite à la cessation de son activité.

L'apport est valorisé à la valeur comptable. Cette opération a fait ressortir un mali de fusion s'élevant à 0,5 M€ qui correspond à une perte de valeur de la participation. Ce mali est constaté en charge financière.

L'augmentation des titres de participation provient de l'augmentation de capital de FGS Holding en juin 2021 par incorporation de 60 M€ de créances.

Les tests de dépréciations réalisés en fin d'exercices sur les titres de participations inscrits à l'actif du bilan ont conduit à la comptabilisation de dotations aux dépréciations de

29,6 M€. Cette dépréciation concerne essentiellement l'entité FGS Holding, qui détient notamment les titres du Groupe Sporting.

Après un premier semestre 2021 en ligne avec les prévisions, la performance de l'UGT Sporting Group s'est dégradée au cours du second semestre. La performance du marché des paris sportifs au UK a été impactée par des résultats sportifs inattendus et par des règles plus strictes concernant l'origine des fonds des joueurs imposés par le régulateur (Gambling Commission), dans un contexte sanitaire qui demeure difficile.

Cette dépréciation est le reflet de la baisse de la valeur d'utilité de Sporting Group et en conséquence de FGS Holding qui détient ces titres.

7.2 PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.2021	dont capital social	Quote-part du capital détenue par FDJ	Valeur comptable des titres détenus		Compte-courant et créances rattachées à des participations	Chiffre d'affaires 2021	Bénéfice/ (Perte) 2021	Dividendes encaissés en 2021
				Brute	Nette				
1 - Filiales (≥ 50 %) :				155,0	80,5	- 5,3	116,5	- 21,6	8,0
FDJ Gaming Solutions	41,0	76,3	100,00 %	145,1	71,4	10,8	-	- 35,5	-
La Pacifique des Jeux	3,2	1,3	99,99 %	1,3	1,3	-	6,8	1,8	1,0
La Française d'Images	0,7	0,2	100,00 %	0,3	0,3	2,5	12,5	- 0,5	-
FDP	18,8	0,0	100,00 %	4,3	4,3	- 24,1	78,0	13,3	7,0
FDJ Développement	2,5	0,2	100,00 %	0,3	0,3	- 1,3	2,4	0,2	-
FDJ Services	2,8	3,5	100,00 %	3,5	2,8	6,0	5,1	- 0,7	-
DVRT 13	- 0,3	0,1	100,00 %	0,1	-	0,8	0,7	- 0,3	-
NLCS	0,7	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	11,0	0,1	-
2 - Participations (> 10 % et < 50 %) :				0,3	0,3	-	29,6	0,5	-
Services aux Loteries en Europe	1,0	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	4,4	0,1	-
Société de Gestion de l'Échappée	0,6	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	20,1	0,4	-
Lotteries Entertainment Innovation Alliance	1,4	0,5	20,00 %	0,1	0,1	-	5,1	-	-
TOTAL				155,3	80,8	- 5,3	146,1	- 21,1	8,0

Au 31 décembre 2021, la filiale Française de Motivation a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine chez FDJ SA suite à la cessation de son activité.

En millions d'euros	Valeur brute	
	31.12.2021	31.12.2020
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	35,6	27,3
Dépôts et cautionnements	69,4	63,8
Actions propres	15,6	15,6
TOTAL	120,6	106,7

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille sont principalement des investissements dans des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 60 M€ au 31 décembre 2021 (contre 50 M€ au 31 décembre 2020). Son augmentation entre les deux exercices est liée à celle de l'activité en ligne. Ce contrat de fiducie souscrit en 2014

auprès de Equitis, initialement d'une durée de cinq ans, est maintenant renouvelable tacitement tous les ans. Les autres dépôts et cautionnements concernent essentiellement le dépôt de garantie EuroMillions.

FDJ a racheté en 2017 les actions détenues jusqu'alors par Soficoma. Cette dernière conteste sa perte de qualité d'actionnaire (cf. note 11). Le prix des titres a été versé, pour 15,6 M€, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

7.3 TRÉSORERIE ET DETTE FINANCIÈRE

En millions d'euros	31.12.2021		31.12.2020	
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	505,1	- 1,4	503,6	231,7
Titres de créances négociables	55,0	-	55,0	50,0
Total valeurs mobilières de placement	560,1	- 1,4	558,6	281,7
Disponibilités	903,3	-	903,3	1 046,3
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	1 463,3	- 1,4	1 461,9	1 328,0

La trésorerie nette augmente de 133,8 M€ sur l'exercice s'établissant à 1461,9 M€.

La dette financière de 493 M€ (contre 521 M€ au 31 décembre 2020), se compose de l'emprunt souscrit courant 2020 pour le paiement des droits exclusifs pour un montant à fin 2021 de 347 M€, d'un emprunt souscrit en 2019 pour l'acquisition du Groupe Sporting pour un montant de résiduel de 65 M€ et de la dette souscrite lors de l'acquisition du siège du Groupe pour un montant de 80 M€. La part à moins d'un an de ces dettes s'élève à 27 M€.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du siège social est à taux fixe, à échéance au 29 novembre 2031, et remboursable le 29 mai et le 29 novembre de chaque année à compter de 2017.

L'emprunt souscrit pour l'acquisition du Groupe Sporting s'élève à 55 M€ (valeur au 31 décembre 2021 de 65 M€) est à taux variable, à remboursement in fine et à échéance au 15 mai 2024 (Pour un tiers de la dette, le solde ayant été reporté de 2 ans). Sur l'année 2021, la société a procédé à un remboursement anticipé pour un montant de 5 M€.

Un crédit syndiqué destiné au financement de la contrepartie financière de la sécurisation des droits exclusifs

d'exploitation a été mis en place le 1^{er} avril 2020 auprès d'un syndicat de banques (Bred Banque Populaire, de la Caisse d'Épargne Ile-de-France, de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Paris et d'Ile-de-France et du Crédit Lyonnais). D'un montant nominal de 380 M€, il est à taux variable et d'une durée de 20 ans. Une couverture d'une durée de 6 ans et à hauteur de près de 50 % de la dette a été souscrite.

Ses principales caractéristiques sont :

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

Sur l'année 2021, la société a procédé à un remboursement de 19 M€ conformément à l'échéancier de l'emprunt.

7.4 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est impacté par une dépréciation sur les titres à hauteur de 29,6 M€, essentiellement liés à la société FGS pour un montant de 28,8 M€.

Le résultat financier retraité des éléments liés aux filiales et participation s'élève à - 4,3 M€ contre 4,3 M€ en 2020. La variation provient essentiellement de :

- l'effet net des intérêts pour - 0,6 M€ ;
- la diminution des produits nets des charges sur cessions de VMP pour - 6,1 M€.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Intérêts et autres produits assimilés	4,0	2,3
Dividendes reçus	8,1	5,5
Reprises sur provisions et transferts de charges	0,4	1,4
Différences positives de change	1,0	1,5
Produits de cessions de VMP	3,1	11,0
Total des produits financiers	16,6	21,6
Intérêts et charges assimilées	7,3	5,0
Dotations aux amortissements et provisions	34,2	33,3
Différences négatives de change	0,2	3,9
Charges de cession de VMP	0,7	2,5
Total des charges financières	42,5	44,6
RÉSULTAT FINANCIER	- 25,9	- 23,0
Dont lié aux filiales et participations	- 21,6	- 27,4

Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, la société est confrontée à quatre grandes catégories de risques :

- le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour FDJ SA, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- le risque de taux (principalement lié à la baisse des taux) ;
- le risque de marché.

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre pour en limiter les effets.

Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que la société aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique de FDJ, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par

la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le société considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

Au 31 décembre 2021, les placements étaient composés principalement :

- d'OPCVM et assimilés pour 518 M€ (242 M€ au 31 décembre 2020) ;
- d'investissements avec contrepartie pour 606 M€ (663 M€ au 31 décembre 2020). Ces derniers incluent 505 M€ de comptes à terme (550 M€ au 31 décembre 2020), 45 M€ de dépôts à vue rémunérés (60 M€ au 31 décembre 2020), 55 M€ d'EMTN (50 M€ d'EMTN au 31 décembre 2020).

Le risque de crédit sur les investissements avec contrepartie s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en M€ au 31.12.2021	Nombre de contreparties par tranche d'encours			
		0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
Rating					
AA/Institutions Financières	235			1	1
À/Institutions Financières	371	5	4	2	
TOTAL	606				

Risque de crédit sur les créances commerciales

FDJ SA considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit : mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour FDJ à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Il inclut notamment les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent potentiellement être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie immédiatement mobilisable. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs (voir note 1.3.1).

L'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie de la société prévoit qu'au moins 20 % des encours doivent être investis sur des supports monétaires, et que le total de ces encours et des encours investis sur d'autres supports à court terme représente au minimum 80 % du total des placements.

Le Comité de Trésorerie, dirigé par la Directrice Finances, suit mensuellement la position de liquidité et s'assure du respect des limites définies.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

Au 31 décembre 2021, le niveau moyen des placements était de 1 456,1 M€ ; le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 492,3 M€, dont 80 M€ de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe, 65 M€ liée à celle relative à l'acquisition de Sporting Group et 346,8 M€ correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs.

La majeure partie des supports court terme peut être récupérée, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires.

Par ailleurs, des lignes de crédit confirmées non utilisées ont été mises en place en février 2021 pour un montant de 150 M€ sur des horizons compris entre un et cinq ans.

Compte tenu du niveau des placements au 31 décembre 2021, et sur la base de ses prévisions d'activité et d'investissements et de remboursement de dettes financières, le Groupe estime qu'il dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt d'un passif financier est le risque de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition de FDJ aux variations du taux d'intérêt est liée à ses placements futurs d'une part, et à ses emprunts à taux variable d'autre part. FDJ met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum des placements, dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans, et de couvrir à un prix raisonnable le risque de taux d'intérêt des emprunts.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables), d'instruments dérivés de taux, et de dettes à taux variable.

Au 31 décembre 2021, la part des placements exposés à ce risque direct est négligeable. La variation à la hausse ou à la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements. Les dettes à taux variable concernent la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (65 M€), et celle correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (346,8 M€). L'impact d'une variation à la hausse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieur à 1 M€.

L'impact sur le résultat financier des opérations financières liées aux filiales et participations est le suivant :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Dividendes reçus	8,0	5,5
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	- 29,5	- 32,8
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	- 21,6	- 27,4

Risque de marché

Le risque de marché est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

Le Groupe est exposé à un risque de marché lié aux évolutions des supports d'investissements utilisés.

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

Cette allocation prévoit un plafond pour les actifs risqués :

- les placements de type « actions » ne peuvent représenter plus de 4 % du total des actifs ;

- les placements de type « diversification » (obligations convertibles, prêts seniors, immobilier...) ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs ;
- les placements en obligations au-delà de trois ans ne peuvent représenter plus de 8 % des actifs.

Les placements de types monétaires et obligataires de moins de trois ans doivent représenter un minimum de 80 % des actifs.

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

Au 31 décembre 2021, les placements soumis à un risque de marché s'élèvent à 573,7 M€ (306,7 M€ au 31 décembre 2020).

Note 8 Résultat exceptionnel

En millions d'euros Au 31 décembre 2021	Charges	Produits
TOTAL	- 52,2	+ 89,7
dont opérations de gestion	- 7,8	- 0,1
dont opérations de capital	- 1,3	+ 0,1
dont dotations et reprises de provisions et amortissements	- 43,1	+ 89,7
– dépréciation d'actifs	- 0,7	+ 0,1
– provisions pour risques et charges (cf. 6)	- 2,4	+ 36,3
– provisions réglementées (cf. 10)	- 40,0	+ 53,3
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	+ 37,5	

Les produits exceptionnels sont principalement liés à la reprise de provision liée aux courtiers-mandataires (cf. note 6) et aux reprises d'amortissements dérogatoires (cf. notes 5 et 10).

Note 9 Impôt sur les bénéfices

9.1 CONVENTION D'INTÉGRATION FISCALE

La Française des Jeux forme, avec certaines filiales (FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images, la FDP, FDJ Services, DVRT 13 et FGS France) détenues directement à plus de 95 %, un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts. Les sociétés FDJ Services, DVRT 13 et FGS France sont nouvellement intégrées sur l'exercice 2022.

La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention ; elle est identique à celle qui résulterait d'une imposition séparée. L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de La Française des Jeux. La société est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

9.2 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En millions d'euros Exercice clos le 31 décembre 2021	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	389,4	12,0
Résultat fiscal	448,0	12,5
Impôt FDJ	115,4	3,6
Résultat net avant intégration fiscale	274,0	8,4
Effet de l'intégration fiscale	- 3,1	
RÉSULTAT NET	285,6	

L'économie d'impôt résultant de l'intégration fiscale constatée sur l'exercice 2021, provient principalement du recours au régime des licences logiciel taxé à 10 % pour la filiale FGS France.

9.3 SITUATION FISCALE LATENTE

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	162,0	181,9
Provisions réglementées	122,4	135,8
Autres éléments	39,6	46,1
Allègement des bases de la dette future d'impôt	101,4	76,1
Avantages au personnel	30,6	30,6
Participation des salariés	16,9	15,9
Autres éléments	23,4	23,7
Réduction d'impôt	30,5	4,9

Note 10 Capitaux propres

10.1 CAPITAL SOCIAL

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

La répartition du capital est détaillée en note 1.1.

10.2 ACTIONS AUTODÉTENUES ⁽¹⁾

Les actions autodétenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition à l'actif du bilan de la société. Les résultats de cession de ces titres sont comptabilisés en résultat financier et contribuent au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat et de vente d'actions de la société autorisé par le conseil d'administration du 19 décembre 2019, en application de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, a été mis en œuvre aux fins de conclure un contrat de liquidité ayant pour objet d'animer l'action FDJ. La somme maximum de 6 M€ a été affectée à ce contrat de liquidité, pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2022.

Ce programme fait l'objet d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Des achats d'actions sont également effectués dans le cadre du programme d'attribution d'actions de performance octroyé le 30 juin 2021.

Au 31 décembre 2021, les actions propres représentent 112 063 actions pour une valeur de 4,5 M€ (26 333 actions pour une valeur de 0,9 M€ au 31 décembre 2020).

10.3 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Les dividendes relatifs à l'exercice 2021, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 26 avril 2022 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, sont de 237 M€, soit 1,24 € par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2020, et approuvés par l'assemblée générale du 16 juin 2021 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sont de 172 M€, soit 0,90 € par action.

En millions d'euros

CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2020	751,5
Résultat affecté au dividende	- 171,9
Résultat de l'exercice 2021	285,6
Report à nouveau	2,5
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	- 13,3
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2021	854,3

10.4 RÉSERVES

L'activité de FDJ SA dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 29.A) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (fréquence d'occurrence extrêmement faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans en cas de survenance des risques décrits ci-dessous, notamment dans l'hypothèse où l'assurance des risques de contrepartie (voir note 1.3.1) ne suffirait pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 52 M€ fin 2021, sur la base des comptes 2020 (identique à fin 2020, sur la base des comptes 2019, la baisse exceptionnelle des mises en 2020 n'ayant pas donné lieu à une minoration de la réserve statutaire) ;
- les risques de contrepartie rares et extrêmes, évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. Aux 31 décembre 2021 et 2020, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 92 M€ au 31 décembre 2021 (inchangée par rapport au 31 décembre 2020).

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficom (voir note 11 « Procédures contentieuses et judiciaires en cours »), FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficom était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficom a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficom à FDJ de ces actions.

10.5 PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont en baisse, notamment du fait de l'accélération de l'amortissement de certains frais de développement qui a généré 9,7 M€ de reprises sur les amortissements dérogatoires en 2021 (cf. note 5).

En millions d'euros	31.12.2020	Dotations	Reprises	31.12.2021
Amortissements dérogatoires	135,8	40,0	53,3	122,4
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	135,8	40,0	53,3	122,4

Note 11 Procédures contentieuses et judiciaires en cours

LITIGE 85 COURTIERS-MANDATAIRES

Des adhérents de l'Union nationale des diffuseurs de jeux (UNDJ) ont assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure est actuellement en cours devant le Tribunal.

LITIGE 67 COURTIERS-MANDATAIRES

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'Appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019. Par arrêt du 10 novembre 2021, la Cour de cassation a rejeté leur pourvoi mettant ainsi un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires.

LITIGE SOFICOMA

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a fait droit à la demande de FDJ. Soficoma a interjeté appel de ce jugement le 20 juin 2019 devant la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence. Cette affaire est en cours devant la Cour d'Appel.

Parallèlement, Soficoma a assigné FDJ le 27 décembre 2017 devant le Tribunal de commerce de Nanterre pour voir constater sa qualité d'actionnaire de FDJ et la voir condamner à lui verser le montant de ses dividendes. Cette affaire a fait l'objet d'un sursis à statuer en raison du litige actuellement en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Soficoma a sollicité le rétablissement de l'affaire et FDJ a de nouveau sollicité le sursis à statuer dans l'attente de l'issue de la procédure principale actuellement en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Le Tribunal de commerce de Nanterre doit se prononcer le 15 février 2022.

PROCÉDURE DEVANT LE CONSEIL D'ÉTAT

Par courrier en date du 20 mai 2021, le Conseil d'État a appelé FDJ dans une procédure introduite en décembre 2019 par quatre requérants afin qu'elle présente des observations. Ces requérants – The Betting and Gaming Council, Betclik Enterprises Limited, European Gaming and Betting Association et SPS Betting France Limited – ont intenté quatorze recours pour excès de pouvoir contre l'Ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard, le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux, le décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, le décret n° 2019-1105 du 30 octobre 2019 décidant le transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société anonyme La Française des Jeux, l'Arrêté du 6 novembre 2019 fixant les modalités de transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société La Française des Jeux, l'Arrêté du 20 novembre 2019 fixant le prix et les modalités d'attribution d'actions de la société La Française des Jeux, le décret n° 2019-1563 du 30 décembre 2019 relatif à l'approbation des statuts de la société La Française des Jeux et le décret n° 2020-494 du 28 avril 2020 relatif aux modalités de mise à disposition de l'offre de jeux et des données de jeux. Les requérants sollicitent l'annulation des textes réformant la régulation des jeux d'argent. Ces recours sont pendants devant le Conseil d'État. FDJ a déposé un mémoire le 6 août 2021 et les requérants ont déposé de nouveaux mémoires le 11 octobre 2021. L'instruction est actuellement en cours.

PROCÉDURE DEVANT LA COMMISSION EUROPÉENNE

Deux plaintes ont été déposées après la privatisation de la FDJ auprès de la Commission européenne, référencées dans le registre des aides d'État de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'État (sous la forme de garantie, de traitement fiscal préférentiel et d'octroi de droits exclusifs pour une rémunération insuffisante). Les plaignants sont l'Association française des jeux en ligne (AFJEL) – plainte du 31 janvier 2020 et The Betting and Gaming Council (BGC) – plainte du 5 mars 2020.

Le 26 juillet 2021, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête approfondie à l'encontre de la France sur le caractère approprié de la somme de 380 M€ versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie. La décision de la Commission européenne ayant conduit à l'ouverture de l'enquête a été publiée le vendredi 3 décembre 2021 sur le registre des aides d'État figurant sur son site Internet ainsi qu'au Journal officiel de l'Union européenne. Celle-ci expose les motivations l'ayant conduit à questionner le montage

retenu au regard du droit des aides d'État. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. FDJ a déposé ses observations auprès de la Commission le 3 janvier 2022. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.

Le sujet de la garantie a été clôturé par la Commission, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'État. Concernant le traitement fiscal préférentiel, l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours.

Note 12 Autres informations

12.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

En 2021, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 0,8 M€ (comme en 2020). Il ne s'agit que d'avantages à court terme. Pour rappel au titre de 2020, cette rémunération tenait compte d'un don d'un mois de salaire effectué par chaque dirigeant.

12.2 ÉTAT

L'État n'est plus actionnaire majoritaire au capital de FDJ mais dispose toutefois d'un contrôle étroit sur cette dernière lui accordant des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du Gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après

consultation de l'ANJ pour l'entrée en fonction du Président, directeur général et directeurs généraux délégués de FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis que l'article 138 1° de la loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du produit brut des jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1^{er} janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement seront définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière pour les deux années sont les suivants :

En millions d'euros		31.12.2021	31.12.2020
État de la situation financière – Actif	Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute)	380,0	380,0
État de la situation financière – Actif	Acompte sur prélèvements publics	202,1	165,4
En millions d'euros		31.12.2021	31.12.2020
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics (incluant LNR)	501,3	411,1
État de la situation financière – Passif	Fonds joueurs clos au 1 ^{er} janvier 2020	-	155,9
En millions d'euros		31.12.2021	31.12.2020
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 815,5	3 242,2

La convention conclue entre l'État et FDJ, en date du 17 octobre 2019, prévoit qu'au terme normal ou anticipé des droits exclusifs, les biens strictement nécessaires à l'exploitation des droits exclusifs sont repris par l'État contre une indemnité correspondant à la valeur vénale des immeubles et la valeur nette comptable des autres immobilisations.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste...) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

12.3 TRANSACTIONS AVEC LES AUTRES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les autres parties liées ont été conclues aux conditions normales de marché et concernent essentiellement les transactions conclues entre FDJ SA et ses filiales.

Le conseil d'administration du 16 décembre 2021 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise FDJ pour une durée de cinq ans, à partir du 3 janvier 2023, avec un plan d'action pluriannuel de 25 M€ sur la période 2023-2027.

Note 13 Détail des charges à payer et des produits à recevoir

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Actif – États produits à recevoir	-	-
Divers produits à recevoir	-	-
TOTAL ACTIF	-	-
Passif – Personnel charges à payer	20,0	18,3
Compte épargne Temps	3,5	3,0
Part Variable	7,7	6,5
Provision Intéressement	8,8	8,8
Passif – Organismes sociaux charges à payer	17,9	16,0
Charges à payer	17,9	16,0
Passif – États charges à payer	0,8	0,7
Autres Charges à payer – RH	0,6	0,5
Autres Charges à payer – Gestion	0,2	0,2
Passif – Divers charges à payer	767,5	702,3
Divers charges à payer	0,4	0,4
Fonds permanent	-	46,9
LNR rang 1	3,2	1,1
LNR à reverser à l'État	150,2	180,5
Fonds Booster	105,7	83,4
Fonds Super Cagnotte	129,1	78,3
Fonds Rollover Fund	-	5,8
Report Gain	18,6	24,0
Gains à payer	226,6	237,6
Autres Gains à payer	1,4	1,9
Disponibilités Joueurs	42,4	34,3
Disponibilités Joueurs Bloqués	89,8	8,1
TOTAL PASSIF	806,1	737,3

Note 14 Événement post-clôture

Un remboursement de 25 M€ (30 M€) sur l'emprunt souscrit pour le financement de l'acquisition de Sporting Group a été effectué le 8 février 2022.

Note 15 Engagements hors bilan

15.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenue à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images, DVRT 13, FDJ Services et FGS France. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou de surcoûts fiscaux du fait de son

appartenance à ce groupe. Cette indemnisation correspondrait à l'effet impôt des déficits nés pendant la période d'intégration fiscale qui s'élèvent, au 31 décembre 2021, à 2,8 M€ pour La Française d'Images, 67,9 M€ pour FDJ Gaming Solutions, 0,6 M€ pour FDJ Services et 0,3 pour DVRT 13.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Hypothèque sur bien acquis	86,4	95,4
Engagements de bonne fin ⁽¹⁾	89,3	113,6
Contrat de parrainage	22,6	30,2
Stocks de pertes actuarielles (note 4.3)	5,0	9,6
PARIS 2024 Partenariat	-	22,2
Partenariat Sportif	13,5	-
Fonds d'Investissement	45,7	44,5
Contrats de location simple	12,5	15,5
Cautions et garanties à première demande	1,7	1,6
Cautions contrat OLG (FGS)	10,4	9,6
Cautions contrat DGFIP	5,0	4,0
Cautions contrat ACPR	10,0	-
Compte séquestre	-	1,1
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	0,8	1,1
Autres engagements donnés	302,8	348,4

(1) Dont contrats imprimeurs : 24 M€.

Les engagements donnés de bonne fin correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par FDJ envers ses fournisseurs.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe. Le solde du montant dû est de 86,4 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-ups sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Sérena), Level-up (spécialisée dans le e-sport), Trust e-sport, FPCI Raise et Campus Cyber.

15.2 ENGAGEMENTS REÇUS

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	140,4	115,1
Assurance couverture du risque de contrepartie	130,0	150,0
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	457,0	375,9
Lignes de découvert confirmées	150,0	-
Engagements reçus	877,4	641,0

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ, en charge du recouvrement des créances.

L'engagement de 130 M€ correspond à la couverture d'assurance globale destinée à couvrir le risque de contrepartie sur les jeux de loterie, à partir du 1^{er} janvier 2020, à la suite de la réforme du cadre fiscal et réglementaire de FDJ qui a notamment mis fin au système des fonds de contrepartie.

Des lignes de crédit confirmées non utilisées ont été mises en place en février 2021, pour un montant de 150 M€.

15.3 ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Couverture de change		
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 26 octobre 2023 pour un montant global de :	30,1	31,0
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 9 février 2021 pour un montant global de :	-	0,9
Couverture vente à terme sterling	10,1	6,2

Dans le cadre du partenariat entre FDJ et Groupama via la Société de Gestion de l'Échappée (détenue à 50 % par chaque associé), FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants. Cet accord est toujours en vigueur en 2021.

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée générale

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes annuels qui décrit le changement de méthode comptable relatif aux engagements de fin de carrière en lien avec la décision de l'IFRS IC de mai 2021, et ses incidences sur les comptes annuels de la société.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur

financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

SYSTÈMES INFORMATIQUES, TRAITEMENTS AUTOMATISÉS ET CONTRÔLES LIÉS À LA COMPTABILISATION DU PRODUIT NET DES JEUX (VOIR NOTE 3.1 DES ÉTATS FINANCIERS)

Risque identifié

La principale activité de la Française des Jeux (« FDJ ») consiste à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Elle se caractérise par une forte volumétrie des transactions traitées, d'un faible montant individuel. La rémunération de FDJ (le produit net des jeux - PNJ) est assise sur les mises des joueurs, réalisées dans les points de vente et sur internet, diminuées de la part revenant aux gagnants, ainsi que des prélèvements publics de taux variables selon les jeux. Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 2,22 milliards d'euros, dont 2,19 milliards d'euros provenant du PNJ.

Le traitement des opérations de jeux, leur comptabilisation, selon les modalités exposées dans la note 3.1 de l'annexe des comptes annuels, et la détermination du PNJ sont fortement automatisés. Ils s'appuient sur un système d'information complexe, propre à FDJ, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et sur internet jusqu'à la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes.

La forte volumétrie des transactions traitées, l'importance des traitements automatisés dans la détermination et la comptabilisation du PNJ dans ses différentes composantes ainsi que de la fiabilité du contrôle interne organisé par la direction dans un environnement réglementé nous ont conduits à considérer les systèmes informatiques, traitements automatisés et contrôles liés à la comptabilisation du Produit net des jeux (PNJ) comme un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Avec l'assistance de nos spécialistes en systèmes d'information, nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de mises et composantes du PNJ et avons procédé à l'évaluation de la conception et de l'efficacité du contrôle interne relatif, en particulier aux systèmes informatiques et aux traitements automatisés sous-tendant la comptabilisation du PNJ.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés pertinents pour notre audit et tester leur conception et leur efficacité opérationnelle ;
- tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques de chacun des systèmes applicatifs utilisés dans le cadre de la comptabilisation des composantes du PNJ que nous avons jugés clés pour notre audit, incluant notamment la gestion des accès, la gouvernance des changements et les contrôles automatisés ;
- évaluer l'efficacité des interfaces en lien avec les transactions pertinentes pour la comptabilisation des flux allant des mises au PNJ ;
- analyser les variations significatives et les tendances inattendues observées, le cas échéant, sur la répartition des différentes composantes du PNJ.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION (VOIR NOTE 7.1 DES ÉTATS FINANCIERS)

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 80,9 millions d'euros. Ils sont comptabilisés au coût historique d'acquisition, hors frais d'acquisition comptabilisés en charge de l'exercice. Ils sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir et une dépréciation est comptabilisée si cette valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition.

Comme indiqué à la note 7.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité est estimée par la Direction en fonction de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou d'une analyse effectuée par des experts externes avec une approche multicritère de valorisation des fonds propres corrigées de la dette nette de la société ou de la quote-part de situation nette détenue.

La mise en œuvre des tests de valeur a conduit la société à comptabiliser une dépréciation complémentaire des titres de participation pour un montant de 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2021.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Dans ce cadre et du fait du degré de jugement inhérent à certains éléments, notamment la probabilité de réalisation des prévisions retenues par la Direction, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit.

Notre approche d'audit

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour évaluer les titres de participation notamment en :

- évaluant la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur recouvrable des titres ;
- effectuant des analyses de sensibilité des hypothèses clés ;
- appréciant les projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance de chiffre d'affaires et les taux de marge opérationnelle, eu égard à notre connaissance des secteurs d'activité testés, du contexte stratégique, économique et financier dans lequel les filiales opèrent, et en les rapprochant des performances passées et des données de marché, lorsque celles-ci sont disponibles.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la Présidente directrice générale.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux par votre assemblée générale du 25 mai 2016 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 3 juin 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la dix-neuvième année, dont pour chacun des cabinets, trois années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant

toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses

significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Nadège Pineau

6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

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

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-28 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avenant à la convention tripartite conclue avec MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)- Transfert de FDJ à sa filiale FDJ Services

Personnes concernées :

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ ») ;
- FDJ Services, filiale détenue à 100 % par FDJ ;
- L'État en tant qu'actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de FDJ, et Monsieur Charles Sarrazin, administrateur représentant l'État de FDJ.

Nature, objet et modalités :

Le 23 juillet 2019, le Conseil d'administration de FDJ a autorisé une convention tripartite entre La Française des Jeux, MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP), d'une durée de 5 ans minimum, destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de

recouvrement du secteur public local et des impôts. Le 15 avril 2021, le Conseil d'administration de FDJ a autorisé le transfert, de ce marché d'encaissement pour le compte de tiers, de FDJ à sa filiale FDJ Services et a autorisé FDJ à se porter solidairement responsable de FDJ Services afin de reprendre à son compte les droits et obligations de sa filiale, tels que définis par la convention qui lui a été transférée et ce, en cas de défaillance de FDJ Services.

Cette convention prévoit le paiement à FDJ Services d'un montant minimum de 3,5 € par transaction et le solde des prestations de pilotage du projet.

À titre d'information cette convention a généré 5,1 millions de produits d'exploitation chez FDJ Services au cours de l'exercice 2021.

Le 16 décembre 2021, le Conseil d'administration de FDJ a autorisé l'amendement de la contre-garantie bancaire (cautionnement) donné par FDJ au profit de la DGFIP, tel que demandé par l'établissement bancaire afin de couvrir les engagements de FDJ Services avant l'émission d'une nouvelle garantie bancaire au bénéfice de la DGFIP. En effet, la première garantie bancaire et la caution associée étaient valides jusqu'au 31 décembre 2021 et ont été renouvelées dès le 28 décembre 2021 pour une durée allant jusqu'au 31 décembre 2023.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cette convention permet le transfert du marché d'encaissement pour le compte de tiers à sa filiale FDJ Services qui a pour objet de proposer des services d'encaissement pour le compte de tiers et notamment de services de paiement des factures publiques ou privées.

Convention avec l'Agence Nationale du Sport (« ANS »)

Personnes concernées :

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ ») ;
- L'Agence Nationale des Sports, groupement d'intérêt public associant des représentants de l'État ;
- L'État en tant qu'actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de FDJ, et Monsieur Charles Sarrazin, administrateur représentant l'État de FDJ.

Nature, objet et modalités

Le 29 juillet 2021, le Conseil d'administration de FDJ a autorisé la conclusion d'une convention entre la Française des Jeux et l'ANS ayant pour objet de définir les modalités d'organisation du programme « Gagnons du Terrain – FDJ » et du soutien financier apportés par la FDJ aux projets des lauréats dudit programme dont l'Agence Nationale des Sports est désignée comme opératrice principale de sa mise en œuvre et de son exécution.

Par la convention, signée le 20 septembre 2021 pour une durée d'un an, l'ANS et FDJ s'engagent à soutenir financièrement les Projets des Organismes retenues à l'issue du Comité de sélection. À ce titre, FDJ s'engage à contribuer au financement à hauteur de 130 K€ versés en 2021.

Sur l'exercice, la charge constatée par FDJ s'élève à 52 K€.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cette convention permettait de maximiser l'impact des Jeux en France et marquer l'engagement de la Française des Jeux auprès de Paris 2024 au profit du plus grand nombre.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention tripartite avec MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) dans le cadre d'un appel d'offres lancé par la DGFIP

Personnes concernées :

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ ») ;
- L'État, actionnaire de la Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et l'administrateur représentant l'État, Monsieur S. Badirou-Gafari (jusqu'au 3 septembre 2019), Monsieur E. Bossière (à compter du 3 septembre 2019) et Monsieur Charles Sarrazin (à compter du 9 mars 2020).

Nature, objet et modalités

Le 23 juillet 2019, le Conseil d'administration de FDJ a autorisé une convention tripartite entre La Française des Jeux, MDB Services et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP), d'une durée de 5 ans minimum, destinée à externaliser l'encaissement des amendes, des factures de recouvrement du secteur public local et des impôts.

La convention est conclue pour une durée de 5 ans minimum à compter du 23 juillet 2019 date de signature de l'acte d'engagement par MDB Services, mandataire du groupement constitué entre FDJ et MDB pour répondre à l'appel d'offres de la DGFIP et valant date d'attribution du marché et de mise en place de la convention.

Cette convention prévoit le paiement à FDJ d'un montant minimum de 3,55 € par transaction et d'un montant de 1 160 K€ HT sur la durée de la convention au titre des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants.

Elle a généré un produit d'exploitation de 1 million d'euros chez FDJ SA en 2021. Cette convention a été transférée de FDJ à FDJ Services après autorisation du conseil d'administration de FDJ en date du 15 avril 2021. Le solde des prestations de pilotage du projet, de développement des systèmes et de formation des détaillants a été reconnu par FDJ Services.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cette convention s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et visant à développer des sources de revenus complémentaires pour son réseau commercial et à mutualiser l'utilisation de ses infrastructures en point de vente.

Mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux en vue de la mise en place d'une garantie bancaire d'un montant de 19 millions d'euros au profit DGFIP

Nature, objet et modalités

Le 23 juillet 2019, le Conseil d'administration a autorisé la mise en place d'un cautionnement par La Française des Jeux en vue de la mise en place d'une garantie bancaire d'un montant de 19 millions d'euros au profit DGFIP. La Française des Jeux est autorisée à se porter caution, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP, au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions d'euros. Cette caution pouvait être accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

Au cours de l'exercice 2020, une caution de 4 millions d'euros, qui figurait en engagement donné hors bilan, a été accordée à ce titre par la Française des Jeux. Cette caution était valide jusqu'au 31 décembre 2021. Elle a été renouvelée pour une nouvelle durée allant du 28 décembre 2021 au 31 décembre 2023, pour un montant de 5 millions d'euros figurant en engagement donné hors bilan au cours de l'exercice 2021.

Le 16 décembre 2021, le Conseil d'administration de FDJ a autorisé l'amendement de la contre-garantie bancaire (cautionnement) donné par FDJ au profit de la DGFIP, tel que demandé par l'établissement bancaire afin de couvrir les engagements de FDJ Services avant l'émission d'une nouvelle garantie bancaire au bénéfice de la DGFIP.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

La mise en place de ce cautionnement était une des conditions fixées par l'appel d'offres initié par la DGFIP, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements.

Convention conclue avec l'État relative aux droits exclusifs

Personnes concernées :

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ ») ;
- L'État, actionnaire de la Française des Jeux, disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et l'administrateur représentant l'État, Monsieur E. Bossière.

Nature, objet et modalités

Le 16 octobre 2019, le Conseil d'administration a autorisé La Française des Jeux à conclure une convention avec l'État ayant pour objet, d'une part, d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de FDJ (changements de loi ou de réglementation) et, d'autre part, d'anticiper la période de fin des droits exclusifs.

La Convention est conclue à compter du 17 octobre 2019 et expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ en application de la Loi Pacte.

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

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

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

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

La Convention résilie la convention liant FDJ et l'État, en date du 29 décembre 1978, telle que modifiée, laquelle ne contient aujourd'hui, à la suite d'avenants successifs, qu'une seule stipulation résiduelle, relative à l'indemnisation des terrains, bâtiments, installations et immeubles appartenant à FDJ en cas de fin des droits exclusifs.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier au cours de l'exercice 2021.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cette convention permet d'anticiper les conséquences de la survenance d'événements de nature à dégrader les

conditions économiques de l'exploitation des droits exclusifs de La Française des Jeux (changements de loi ou de réglementation) ainsi que la période de fin des droits exclusifs.

Convention d'échange d'informations et de données conclue avec l'Observatoire des Jeux

Personnes concernées :

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ ») ;
- L'Observatoire de Jeux, organisme public de l'État ;
- L'État en tant qu'actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de FDJ, administrateurs représentant l'État de FDJ.

Nature, objet et modalités

Le 22 mars 2016, le Conseil d'Administration a autorisé FDJ à signer, avec l'Observatoire des Jeux, une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour la Société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Cette convention n'a pas eu d'impact financier au cours de l'exercice 2021.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cet accord constitue, pour La Française des Jeux, un moyen de compléter son dispositif de prévention du jeu excessif, conformément aux dispositions qui lui sont applicables, en renforçant sa collaboration avec l'Observatoire des Jeux.

Convention conclue avec l'ARJEL, organisme public de l'État, à laquelle s'est substituée l'ANJ, organisme public de l'État, à compter du 23 juin 2020

Personnes concernées :

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ ») ;
- L'ARJEL, organisme public de l'État, à laquelle s'est substituée l'ANJ, organisme public de l'État, à compter du 23 juin 2020 ;
- L'État en tant qu'actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de FDJ, administrateurs représentant l'État de FDJ.

Nature, objet et modalités

Le 1^{er} juillet 2015, le Conseil d'administration a autorisé FDJ à signer, avec le ministre des Finances et des Comptes Publics et l'ARJEL, un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour la Société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

Depuis le 23 juin 2020, l'ANJ a succédé à l'ARJEL en tant que co-contractant à cette convention et ce conformément aux termes de l'article 49 de l'ordonnance n° 2019-1015 selon lequel : « À compter de la première réunion de son collège, l'Autorité nationale des jeux succède dans ses droits et obligations à l'Autorité de régulation des jeux en ligne ».

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cette convention permet la mise en place d'un mécanisme d'alertes croisées entre l'ARJEL et FDJ sur les paris atypiques et suspects constatés par la première sur le segment des paris en ligne et/ou la seconde sur celui des paris sportifs commercialisés sous droits exclusifs dans son réseau physique de distribution. Cette convention vise à renforcer l'efficacité de la lutte contre le truchage des matchs en lien avec des paris. Elle constitue, pour FDJ, un moyen de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées, conformément aux dispositions qui lui sont applicables.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Nadège Pineau

7

Informations concernant la Société, son capital et son actionnariat

7.1 Informations juridiques concernant la Société	346	7.3 Procédures judiciaires et arbitrage	364
7.1.1 Dénomination sociale/nom commercial	346	7.3.1 Litiges courtiers mandataires relatif au réseau de distribution de FDJ	364
7.1.2 Registre du commerce et des sociétés et LEI	346	7.3.2 Litige Soficoma relatif à l'actionnariat de FDJ	365
7.1.3 Date de constitution et durée	346	7.3.3 Procédures administratives The Betting and Gaming Council, Betclix Enterprises Limited, European Gaming and Betting Association et SPS Betting France Limited relatives à certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ	366
7.1.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, numéro de téléphone et site Internet	346	7.3.4 Procédures européennes	366
7.1.5 Objet social et raison d'être	346	7.4 FDJ en Bourse	367
7.1.6 Capital social	347	7.4.1 Marché du titre	367
7.1.7 Intéressement du personnel	347	7.4.2 Agenda financier 2022	368
7.1.8 Filiales et participations	348	7.4.3 Communication avec les actionnaires et investisseurs	369
7.1.9 Principales conventions intragroupe	351		
7.2 Actionnariat et capital social	351		
7.2.1 Informations relatives à l'actionnariat	351		
7.2.2 Informations sur le capital social	356		

7.1 Informations juridiques concernant la Société

7.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE/NOM COMMERCIAL

La dénomination sociale de la Société est « La Française des Jeux ». La Société peut aussi être légalement désignée par le seul sigle « FDJ ».

7.1.2 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET LEI

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 315 065 292.

Son numéro LEI est le 969500R4CLSQFTYYI535.

7.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 19 décembre 1978, pour une durée de 99 ans, et immatriculée le 19 février 1979.

Elle expirera le 18 février 2078, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

7.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE, NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET SITE INTERNET

Le siège social de la Société est situé en France au 3-7 Quai du Point du Jour, 92100 Boulogne-Billancourt.

La Société est une société anonyme à conseil d'administration.

Le numéro du standard téléphonique de la Société est le 01 41 10 35 00.

Le site Internet de la Société est www.groupefdj.com. L'attention du lecteur est attirée sur le fait que l'information figurant sur ce site Internet ne fait pas partie du Document d'Enregistrement Universel.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, FDJ reste soumise à certaines dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce. Pour une description de la législation régissant les activités de FDJ, se référer à la section 1.6 « Environnement réglementaire » du présent document.

7.1.5 OBJET SOCIAL ET RAISON D'ÊTRE

7.1.5.1 OBJET SOCIAL

L'assemblée générale de la Société en date du 4 novembre 2019 a arrêté l'objet social de la Société comme suit :

« La Société a pour objet la conception, l'organisation et l'exploitation des jeux d'argent, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires lui donnant les autorisations nécessaires en la matière. Elle peut plus largement poursuivre toute activité de divertissement à destination du public »

Elle a également pour objet, en France ou à l'étranger, directement ou indirectement :

- *la fourniture de produits et de services en relation avec les activités qu'elle exerce, notamment la fourniture de produits et services au moyen de ses actifs technologiques, de son savoir-faire ou de son réseau de distribution ;*
- *la prise de participation et de tous intérêts dans toutes sociétés dont l'objet se rattache à l'activité de jeux d'argent ou à tout autre activité tendant à favoriser son développement, soit seule, soit en association, participation, groupement ou société, avec toutes autres personnes.*

Elle peut poursuivre toutes opérations immobilières, mobilières, commerciales ou financières utiles à la réalisation des objets ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles de faciliter le fonctionnement ou le développement de la Société. »

7.1.5.2 RAISON D'ÊTRE

Par décision de l'assemblée générale mixte du 18 juin 2020, les statuts de la Société ont été modifiés afin d'y ajouter un préambule avant l'article 1 des Statuts à l'effet d'adopter une raison d'être de la Société. Celle-ci est rédigée comme suit :

« Le groupe FDJ propose à tous ceux qui aspirent à jouer et vivre des instants d'émotions, une offre de jeux diversifiée et responsable. Le jeu est notre métier, la contribution à la Société notre moteur et la responsabilité notre exigence. »

Afin de promouvoir une pratique récréative du jeu d'argent, nous plaçons au cœur de nos préoccupations l'accompagnement de nos clients, l'intégrité de nos jeux et la réduction des risques et des conséquences liés à notre activité. Ainsi nous agissons pour prévenir les comportements d'addiction et le jeu des mineurs.

Héritiers de la loterie nationale créée pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre Mondiale, nous perpétons nos actions sociétales et solidaires et notre participation au financement de l'intérêt général.

Partenaires majeurs du commerce de proximité, nous rendons nos jeux et services accessibles au plus grand nombre, grâce à un réseau de commerçants présent sur tous les territoires.

Forts de l'engagement de nos collaborateurs et de notre capacité d'innovation, notre ambition est de poursuivre notre développement dans le cadre d'un modèle responsable et utile à la Société, et d'un dialogue étroit avec nos parties prenantes.

À ce titre, un Comité des Parties prenantes a été constitué en décembre 2020 afin d'accroître le dialogue entre le Groupe et les acteurs de son environnement socio-économique autour des grands enjeux de son activité, et de suivre la mise en œuvre des engagements pris à la suite de la publication de sa raison d'être (pour plus d'informations se référer au chapitre 4 « RSE »).

7.1.6 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2021, le capital social de la Société s'élevait à 76 400 000 €, divisé en 191 000 000 d'actions ordinaires d'une valeur nominale de quarante centimes (0,40) d'euros chacune, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

Concernant les changements intervenus sur le capital social de la Société, se reporter à la section 7.2.1.1 « Répartition du capital et des droits de vote », étant précisé que hormis les évolutions dans la répartition du capital survenues à la suite de l'introduction en Bourse de la Société, le capital social n'a pas évolué sur les 3 dernières années.

7.1.7 INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

7.1.7.1 ACCORDS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Le 29 juin 2018, FDJ a signé avec l'ensemble de ses filiales un accord cadre définissant les modalités de participation, d'intéressement et d'abondement pour la première fois au niveau du Groupe. Cet accord s'inscrit dans la construction d'un socle social du Groupe, facteur de développement de l'équité et de l'engagement de tous au sein du Groupe.

En 2021, FDJ a poursuivi cette trajectoire, en signant un nouvel accord triennal de participation Groupe et pour la première fois, un accord cadre d'intéressement de Groupe, conclu pour 3 ans.

Intéressement

L'accord cadre précité prévoit pour chaque société du Groupe que la masse globale d'intéressement pourra atteindre jusqu'à 6 % de la masse salariale concernée. Les objectifs et les critères d'atteintes sont négociés chaque année, société par société.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a versé un montant global de 8 M€ acquis en 2020 représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 3 200 €.

De plus, les collaborateurs qui versent tout ou partie de leur intéressement dans le plan d'épargne Groupe (PEG) ou dans un plan d'épargne retraite collectif (PERCO) lorsque ce dispositif existe peuvent bénéficier d'un abondement sur intéressement pouvant représenter jusqu'à 4 % de la masse salariale.

Enfin, lors du conseil d'administration du 16 décembre 2020 et des réunions des instances représentatives du personnel qui se sont déroulées en décembre 2020, il a été annoncé l'octroi d'un supplément d'intéressement de 1 000 € bruts par collaborateur, versé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe percevant de l'intéressement (versé dans les mêmes conditions que l'intéressement). Cette mesure a été mise en place afin de récompenser les collaborateurs pour leur

performance et leur résilience au titre de l'année 2020. Après l'assemblée générale de juin 2021, ce supplément d'intéressement a été versé pour 2,1 M€, un intéressement ayant bien été versé au titre de l'année 2020.

Participation

L'accord cadre du 29 juin 2018 prévoit une formule dérogatoire pour la mise en place d'une participation qui se calcule sur les résultats consolidés du Groupe. Cet accord s'applique à toutes les filiales détenues à plus de 50 % par FDJ. Il a été renouvelé dans ses grands principes dans l'accord de participation Groupe signé le 29 juin 2021 pour une durée de 3 ans.

En 2021, le Groupe a versé le montant de la participation acquise en 2020, soit 22 M€, représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 9 000 €.

7.1.7.2 PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE ET POLITIQUE D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Épargne salariale

La totalité des collaborateurs du Groupe bénéficie d'un PEG, et pour certaines entités, à savoir FDJ, FDP et FDJ Développement, de PERCO, destinés notamment à recevoir les sommes épargnées au titre de l'intéressement et de la participation.

S'agissant des PERCO, les entreprises négocient actuellement au niveau du Groupe en vue de mettre en place un plan épargne retraite collectif Groupe (PERCOL Groupe) qui se substituerait aux PERCO déjà existant dans les 3 entités susmentionnées et permettrait de mettre en place ce dispositif dans les autres sociétés du Groupe n'en disposant pas encore.

La grande majorité des sociétés du Groupe, à savoir celles appliquant le droit français (FDJ, FDP, FDJ Développement, Française d'Images et FDJ Gaming Solutions France) prévoient que les versements volontaires sur le PEG sont abondés selon les règles prévues aux accords (abondement de 900 € bruts par an pour tout collaborateur versant 300, 600 ou 900 €).

Certaines sociétés du Groupe ont également mis en place un compte épargne temps, et dans ce cadre, le transfert de jours de congés épargnés dans le compte épargne temps vers le PERCO (FDJ, FDP et FDJ Développement) donne lieu à un abondement selon les règles définies dans les accords.

Actionnariat salarié

Historiquement, les collaborateurs de FDJ avaient accès à un fonds commun de placement « Actionnariat ».

Un FCPE Actionnariat Groupe a par ailleurs été mis en place à l'attention de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dans le cadre de la loi Pacte et de l'offre réservée aux salariés (ORS) lors de l'entrée en Bourse de la Société en novembre 2019.

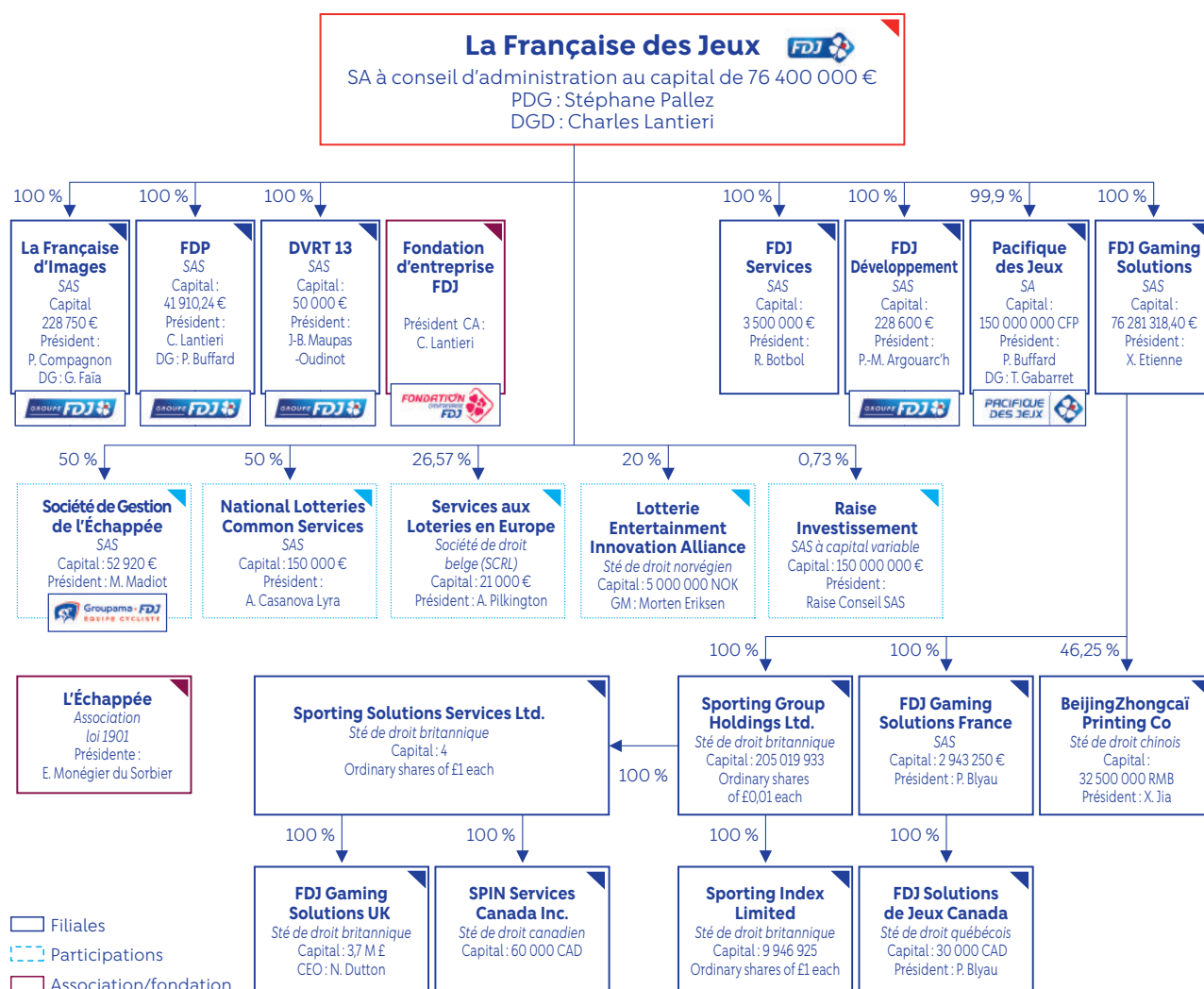
En 2021, le FCPE Actionnariat de FDJ a été absorbé par le FCPE Actionnariat Groupe. Par ailleurs, depuis l'été 2021, ce FCPE est également ouvert pour tout mouvement d'entrée, de sortie et d'arbitrage.

Ce FCPE peut également, à l'instar des autres FCPE du PEG, être alimenté par les versements volontaires programmés et abondés (abondement de 900 € par an avec des versements collaborateurs de 300, 600 ou 900 € – cf. section 7.17.21 ci-dessus).

7.1.8 FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.1.8.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2021

Figure ci-dessous l'organigramme du Groupe, incluant les filiales du groupe Sporting (les pourcentages sont des pourcentages en capital et en droits de vote).



Évolutions de l'organigramme au cours de l'exercice 2021 :

- le 30 novembre 2021 :
 - Sporting Index Holdings Ltd et Spin Services Ltd ont changé de dénomination sociale respectivement pour : Sporting Group Holdings Ltd et Sporting Solutions Services Ltd,
 - FDJ Gaming Solutions a apporté l'intégralité de ses titres de FDJ Gaming Solutions UK Ltd à Sporting Group Holdings Ltd avant que celle-ci ne les transfère, également le 30 novembre 2021, à sa filiale Sporting Solutions Services Ltd ;
- le 31 décembre 2021 : la Française de Motivation a fait l'objet d'une dissolution sans liquidation (TUP) au profit de FDJ, son associé unique.

7.1.8.2 LISTE DES FILIALES DIRECTES ET INDIRECTES

Les filiales directes et indirectes de la Société au 31 décembre 2021 :

- La Française d'Images, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 121 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne-Billancourt, a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes du Groupe (tirages Loto® et EuroMillions, Keno Gagnant à Vie ; ainsi que la réalisation de films pour des séminaires...) et a également en charge la gestion des décors des émissions produites par FDJ. Elle est de fait en relation avec toutes les loteries partenaires d'EuroMillions. En 2021, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 13 M€ contre 11,4 M€ en 2020 ;
- FDP, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est la filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole. Créée en 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a repris près de 60 secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires et développe la relation avec les points de vente qui collectent à la date de ce Document d'Enregistrement Universel deux tiers des mises du Groupe (voir paragraphe 1.4.1 « Fonctions transverses : clients, commercial et technologie »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 78 M€ en 2021, contre 67 M€ en 2020 ;
- FDJ Développement, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, a pour activité l'animation et le pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2 M€ en 2021, stable par rapport à 2020. Les commissions versées par FDJ au titre des prestations effectuées par FDJ Développement ont été de 2 M€ en 2021, ce qui est stable par rapport à l'exercice précédent ;
- Pacifique des Jeux, société détenue à 99,9 % par FDJ (le solde faisant l'objet de prêt de consommation au profit de salariés) dont le siège social est situé en Polynésie française, Angle de la Rue Colette et la Rue du 22 septembre 1914 BP 20730, 98713 Papeete, exploite les jeux de hasard du Groupe dans les communautés d'outre-mer. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 6,8 M€ (dont 6,7 M€ de commissions versées par FDJ dont le taux diffère par type de jeux) en 2021 contre 5,8 M€ en 2020 ;
- FDJ Gaming Solutions, société de droit français détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est la société holding des activités International du Groupe. Ses missions sont de développer les technologies stratégiques cœur de métier du groupe FDJ et de porter la commercialisation des services B2B à l'international. En tant que holding, elle ne réalise pas de chiffre d'affaires. FDJ Gaming Solutions détient elle-même des participations dans les sociétés suivantes :
 - FDJ Gaming Solutions France, société de droit français, détenue à 100 % par FDJ Gaming Solutions dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, qui a en charge le développement des technologies de loterie digitale et points de vente au sein du Groupe et au profit d'opérateurs tiers dans le monde entier (voir paragraphe 1.4.3 « La fonction technologie »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 35,8 M€ (dont 26,0 M€ avec les entités du Groupe) en 2021 contre 24,6 M€ (dont 20,4 M€ avec les entités du Groupe) en 2020,
- Sporting Group Holdings Ltd société de droit anglais, dont le siège social est situé Gateway House – Milverton Street – London – England – SE11 4AP, acquise en mai 2019 basée au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et dont les différentes filiales ont pour activités (i) le développement de la technologie de paris sportifs du Groupe et au profit d'opérateur tiers dans le monde entier (ii) la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs et (iii) le *spread betting* (activité B2C), ou pari à fourchette (voir paragraphe 1.4.3 « La fonction technologie »). Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 30,0 M€ en 2021, contre 27,5 M€ en 2020 ;
- FDJ Services, société de droit français, détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, immatriculée le 16 décembre 2020 dans le cadre de la stratégie de développement de l'ABU Paiement et services. L'activité de cette filiale est une activité de prestation de services de paiement, incluant des services d'encaissement pour le compte de tiers qui nécessite de disposer d'un agrément ⁽¹⁾ en tant qu'établissement de paiement délivré par l'ACPR, celui-ci ayant été obtenu par une décision de ladite autorité en date du 14 décembre 2021. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,1 M€ en 2021 ;
- DVRT 13, société de droit français, détenue à 100 % par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, immatriculée le 28 décembre 2020 dans le but de créer un véhicule juridique permettant d'accélérer le développement des activités de l'ABU divertissement. Elle a pour principales activités le conseil, la conception, la production, la commercialisation et la distribution de produits, d'offres, d'événements et de services de divertissement et loisirs, physiques et numériques, à destination du grand public ou de professionnels de tous secteurs d'activités. La société développe notamment ses activités dans les secteurs de l'esport, des jeux mobiles, des contenus médias digitaux ou encore des loisirs expérientiels. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 0,7 M€ en 2021.

(1) Hormis pour l'activité DGFIP exercée sur 2021 qui ne nécessite pas l'obtention de l'agrément ACPR.

7.1.8.3 LISTE DES PARTICIPATIONS

Les sociétés dans lesquelles FDJ détient à la Date du Document d'Enregistrement Universel une participation significative sont :

- *Société de Gestion de l'Échappée (« SGE »)*, société détenue pour moitié par FDJ et Groupama, qui est en charge de la gestion de l'équipe cycliste Groupama-FDJ. Voir paragraphe 6.1, note 9.1 « Société de Gestion de l'Échappée ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 20,1 M€ en 2021 contre 18,2 M€ en 2020 ;
- *Beijing Zhong Cai Printing Co (« BZP »)* est une société de droit chinois dont l'activité est l'impression de tickets de jeux de grattage (voir paragraphe 6.1, note 9.3 « Beijing Zhong Cai Printing Co »). Elle était initialement détenue à hauteur de 37 % par FDJ Gaming Solutions. Elle a fait l'objet d'une restructuration capitalistique effective en 2021, portant la participation de FGS à 46,25 %. La modification de la répartition du capital de la BZP a nécessité de revoir le contrat de joint-venture entre FDJ Gaming Solutions et China Welfare Lottery (53,75 %). Cette mise à jour du contrat a également permis sa mise en conformité avec la nouvelle législation chinoise ;
- *National Lotteries Common Services*, société de droit français détenue à parts égales avec Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, la loterie portugaise, qui a en charge la coordination des projets relatifs aux évolutions des technologies communes (voir paragraphe 6.1, note 9.5 « National Lotteries Common Services »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,0 M€ en 2021, contre 13,4 M€ en 2020 ;
- *Services aux Loteries en Europe*, société de droit belge détenue à 26,57 % par FDJ, qui réalise les opérations communes à FDJ et aux neuf autres loteries européennes du jeu EuroMillions (Camelot – Angleterre, Loterias y Apuestas del Estado – Espagne, Premier Lotteries Ireland Dac – Irlande, LNL Services – Belgique, Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa – Portugal, Österreichische Lotterien GmbH – Autriche, Loterie de la Suisse Romande – Suisse, Swisslos Interkantonale Landeslotterie – Suisse, Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte – Luxembourg) (voir paragraphe 6.1, note 9.4 « Services aux Loteries en Europe »). Elle a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 4,4 M€, contre 4,3 M€ en 2020 ;
- *Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)*, société de droit norvégien créée le 1^{er} octobre 2018, détenue à parts égales (20 % chacune) par FDJ, Danske Lotterie Spil A/S, Veikkaus OY, Norsk Tipping AS et AB Svenska Spel et qui exploite la plate-forme de jeux Interactive Factory (voir paragraphe 6.1, note 9.2 « Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA) »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5,1 M€ en 2021, contre 4,6 M€ en 2020.

7.1.8.4 FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

FDJ a constitué le 6 janvier 1993 la Fondation d'entreprise FDJ.

Pour répondre aux évolutions de la société française et aux nouveaux défis du Groupe, la Fondation d'entreprise FDJ a changé son objet en 2017 et s'engage désormais pour favoriser l'égalité des chances par le jeu sous toutes ses formes, en ligne avec les valeurs de FDJ. Elle soutient des projets d'intérêt général destinés à des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (handicap, précarité économique, sociale ou culturelle), afin qu'elles puissent réaliser leur potentiel et exprimer leurs talents. Elle favorise des projets à dimension ludique, collaborative ou (ré)créative en priorité dans les domaines de l'éducation et l'insertion dans la société et s'attache à accompagner des projets innovants dans une dynamique de co-construction et d'essaimage sur le territoire français et à mesurer leur impact social.

Elle dispose d'une dotation maximum de 18 M€ sur le quinquennat 2018-2022, portée à 19,5 M€ en 2021.

En 2019, elle a organisé son 1^{er} forum des associations dans les locaux FDJ et participe pour la 1^{re} fois au mouvement mondial Giving Tuesday, qui fait appel à la générosité de chacun (engagement, temps, achats solidaires...).

Plus de 90 projets associatifs ont bénéficié du soutien de la Fondation FDJ.

Le conseil d'administration de FDJ en date du 16 décembre 2021 a voté le renouvellement de la Fondation d'entreprise FDJ pour une durée supplémentaire de cinq ans à partir du 3 janvier 2023 et jusqu'au 3 janvier 2028. Le plan d'action pluriannuel associé à ce quinquennat s'élève à 25 M€.

7.1.8.5 ASSOCIATION L'ÉCHAPPÉE

L'Association L'Échappée a constitué la Société de Gestion de l'Échappée (voir paragraphe 5.7.2.3 « Société de Gestion de l'Échappée ») en application de l'article L. 122-2 3° du Code du sport.

L'Association a cédé, le 6 décembre 2018, l'intégralité de ses actions de la Société de Gestion de l'Échappée qui, à la Date du Document d'Enregistrement Universel, est détenue à parité par FDJ et Groupama.

L'Association L'Échappée, affiliée à la Fédération française de cyclisme, a pour objet notamment de promouvoir la pratique du sport cycliste en général ainsi que (i) l'établissement des règles éthiques et le contrôle moral du respect de ces règles, (ii) la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur et (iii) l'obtention et la gestion des licences individuelles des membres de l'équipe cycliste Groupama-FDJ.

7.1.9 PRINCIPALES CONVENTIONS INTRAGROUPE

Les principaux flux financiers intragroupe correspondent aux flux résultant des conventions intragroupes résumées ci-après :

7.1.9.1 CONVENTION D'OMNIUM

FDJ a conclu le 2 septembre 2019 une convention d'omnium lui permettant de gérer la trésorerie du Groupe en centralisant les besoins et les excédents de trésorerie de ses filiales.

7.1.9.2 CONVENTION D'INTÉGRATION FISCALE

FDJ forme avec certaines filiales détenues directement à plus de 95 % (FDP, FDJ Développement, La Française d'Images, FDJ Services, DVRT 13, FDJ Gaming Solutions et FGS France) un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

7.1.9.3 CONVENTION DE PRESTATION DE SERVICES

FDJ fournit aux filiales concernées des prestations de conseil, de l'assistance et du savoir-faire en matière financière, juridique et d'achats. En contrepartie des prestations effectuées par FDJ, celle-ci perçoit une rémunération forfaitaire calculée à partir du dernier taux journalier moyen interne connu majoré d'un taux de marge pour les filiales fiscalement non intégrées. Elle est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an.

Cette convention, à effet au 1^{er} janvier 2018, concerne les filiales suivantes : FDP, National Lotteries Common Services, FDJ Gaming Solutions, Pacifique des Jeux, Société de Gestion de l'Échappée, La Française d'Images, FDJ Gaming Solutions France, et DVRT 13, FDJ Services et FDJ Développement.

7.2 Actionnariat et capital social

7.2.1 INFORMATIONS RELATIVES À L'ACTIONNARIAT

7.2.1.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui s'est réunie le 4 novembre 2019 a décidé sous la condition suspensive et avec effet à la date d'approbation par l'AMF du prospectus d'admission des actions FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris ») (i) de conférer aux actions détenues au nominatif depuis plus de

2 ans un droit de vote double puis (ii) de diviser la valeur nominale des actions de la Société par 955 par échange de 191 000 000 actions nouvelles de 0,40 € chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 € de valeur nominale.

Au 31 décembre 2021, le capital social de la Société est réparti comme suit :

Actionnariat FDJ au 31 décembre 2021	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre de droits de vote réels
État français ⁽¹⁾	39 074 508	20,46 %	27,42 %	78 148 269
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %) ⁽²⁾	28 233 690	14,78 %	19,31 %	55 040 380
Total fonds salariés groupe FDJ	7 279 498	3,81 %	4,03 %	11 496 721
Autres (détention individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre 2021)	100 910 119	52,83 %	38,49 %	109 715 671
Actions autodétenues	112 063	n/a	n/a	n/a
Société/Soficom ⁽³⁾	5 730 000	3,00 %	4,02 %	11 460 000
Predica	9 660 122	5,06 %	6,72 %	19 168 025
TOTAL	191 000 000	100 %	100 %	285 029 066

(1) Par courrier reçu le 12 février 2021, l'État Français (APE) a déclaré avoir franchi en hausse, le 9 février 2021, le seuil de 30 % des droits de vote de la société FDJ. Ce franchissement de seuil résulte d'une modification du nombre total de droits de vote de la société La Française des Jeux. Le déclarant a par ailleurs saisi l'AMF d'une demande d'autorisation temporaire de franchissement en hausse du seuil de 30 % des droits de vote de FDJ, en application des dispositions de l'article 234-4 du règlement général de l'AMF. Par la suite et par courrier du 31 mai 2021, l'État a déclaré à l'AMF avoir franchi à la baisse le 25 mai 2021, le seuil légal de 30 % des droits de vote de la Société et détenir 39 074 488 actions, soit 20,46 % du capital et 28,39 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte de la remise d'actions FDJ aux actionnaires particuliers de la Société ayant conservé leurs titres dix-huit mois depuis son introduction en Bourse.

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

(3) Voir paragraphe 7.3 « Procédures judiciaires et d'arbitrages ».

Il convient de préciser qu'à la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'y a pas eu de variation significative du capital depuis la clôture de l'exercice.

7.2.1.2 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES

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

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

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

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

Par les mêmes courriers, l'AMF a été destinataire d'un pacte d'actionnaires conclu, le 8 novembre 2019, entre la FNAM, l'Union fédérale des associations françaises d'anciens combattants et victime de guerre (l'Union fédérale) et l'Association des mutilés de guerre des yeux et des oreilles (l'AMGYO), constitutif d'une action de concert entre elles vis-à-vis de la Société, afin de régir leurs relations au sein de la Société.

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

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

Les objectifs poursuivis par le bloc FNAM consistent à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la Société, afin de protéger la rentabilité de leurs participations et d'assurer un actionnariat stable au monde combattant, acteur historique de la loterie nationale.

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

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

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

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

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

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

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

7.2.1.3 PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

L'article 2.1 du Règlement Intérieur prévoit :

« À l'exception des administrateurs représentant les salariés, des administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout administrateur qui

ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination.

Les administrateurs, ainsi que leurs représentants permanents, sont tenus, dans le délai d'un mois de leur nomination à ces fonctions, de faire mettre sous la forme nominative ou de déposer auprès d'un intermédiaire habilité les actions qui appartiennent à eux-mêmes ou à leurs enfants mineurs non émancipés et qui sont émises par la Société elle-même, par ses filiales, par la société dont la Société elle-même est la filiale, ou par les autres filiales de cette dernière lorsque ces actions, sont admises aux négociations sur un marché réglementé, ainsi que lesdites actions qu'ils viendraient à acquérir pendant la durée de leur mandat.

Le/la Président(e) du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs généraux délégués, lorsqu'ils ont également la qualité d'actionnaire, sont soumis aux obligations citées dans le paragraphe précédent. ».

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, les administrateurs détenant des actions de la Société sont les suivants :

Administrateurs	Nombre d'actions
Stéphane Pallez	1 628
FNAME	8 139 300
UBFT	18 727 390
Predica	9 660 122
Fabienne Dulac	500
Xavier Girre	528
Françoise Gri	650
Corinne Lejbowicz	500
Pierre Pringuet	1 011

7.2.1.4 DÉCLARATION RELATIVE AU CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2021, l'État français détient 20,46 % du capital de la Société. Conformément à loi Pacte, l'État conserve toutefois un contrôle étroit sur la Société (voir chapitre 1.6 « Environnement réglementaire »).

7.2.1.5 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société.

7.2.1.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, ci-dessous les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

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

Un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE ACTIONNARIAT FDJ, a été créé pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les salariés de la Société dans le cadre de son plan d'épargne entreprise (PEE).

(1) Calcul effectué à la date du franchissement de seuil avec un dénominateur de nombre de droits de votes différent de celui utilisé pour le calcul du pourcentage de droit de vote du concert au 31 décembre 2021.

Un autre fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), le FCPE ACTIONNARIAT GROUPE FDJ INVEST, a été créé, lors de l'offre réservée aux salariés réalisée à l'occasion de la privatisation de la Société par voie d'introduction en Bourse, pour les besoins de la conservation et de la gestion des actions acquises par les salariés de la Société et des sociétés adhérentes du plan d'épargne Groupe (PEG) ou du plan d'épargne Groupe international (PEGI).

Au 1^{er} trimestre 2021, les actifs du FCPE ACTIONNARIAT FDJ ont été transférés au sein du FCPE ACTIONNARIAT GROUPE FDJ INVEST, après agrément de l'Autorité des marchés financiers et information des porteurs de parts.

Le conseil de surveillance du FCPE ACTIONNARIAT GROUPE FDJ INVEST est composé de 5 salariés représentant les porteurs de parts, eux-mêmes porteurs de parts, et de 3 représentants de la direction. Les représentants des salariés porteurs de parts ont été élus par les porteurs de parts, parmi les porteurs de parts. Le conseil de surveillance exerce notamment le droit de vote attaché aux titres compris dans le fonds et, à cet égard, désigne un mandataire pour représenter le fonds aux assemblées générales de la Société.

Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

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

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

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

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

En cas de vacance du siège d'administrateur représentant les salariés actionnaires, son remplacement s'effectuera

dans les conditions prévues à l'article 13.1 a) ci-dessus, cet administrateur étant nommé par l'assemblée générale ordinaire pour une nouvelle période de 4 ans.

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

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

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

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

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

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

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

Structure du capital de la Société : cf. « 7.2.1.1 Répartition du capital et des droits de vote ».

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 : cf. « 7.2.1.2 Accords entre actionnaires », « 7.2.2.9 : Dispositions législatives ou réglementaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle », « 7.2.2.10 Franchissement de seuils ».

Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 : cf. « 7.2.2.10 Franchissement de seuil ».

Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci : cf. « 7.2.2.7 Droits de vote ».

Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts : cf. « 7.2.1.5 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la Société ».

7.2.1.7 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'article 24 des statuts de la Société prévoit les modalités de tenue des assemblées générales :

Les assemblées générales ou spéciales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sur décision du conseil d'administration, le déroulement de l'assemblée peut être retransmis par tout moyen de visioconférence ou de télétransmission. Le cas échéant, il en est fait mention dans l'avis de convocation.

Les assemblées générales ou spéciales sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

L'assemblée désigne un bureau composé du Président de séance, de deux scrutateurs et d'un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée représentant le plus grand nombre de voix et, sur leur refus, par ceux qui viennent après jusqu'à acceptation.

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

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

Si le conseil d'administration le prévoit, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les

actionnaires qui participent à toute assemblée générale ou spéciale, personnellement ou par mandataire, par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification tels qu'Internet, selon les modalités qu'il a définies préalablement conformément à la loi et aux règlements en vigueur.

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

Vote par correspondance ou procuration

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

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

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

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

Représentation des actionnaires

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

7.2.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

7.2.2.1 ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ OU POUR SON COMPTE PROPRE

Actions détenues au 31 décembre 2021

En application des autorisations conférées par l'assemblée générale, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat dans deux contextes différents :

- sur le fondement de l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 4 novembre 2019, le conseil d'administration du 19 décembre 2019 a décidé de conclure un contrat de liquidité auquel a été affectée une enveloppe de 6 M€. Ce contrat est entré en vigueur le 23 décembre 2019. Il a été renouvelé depuis sur le fondement des autorisations consenties par les assemblées générales du 18 juin 2020 et du 16 juin 2021 et l'enveloppe qui lui est affectée a été portée à 10 M€ par décision du conseil d'administration du 11 février 2021. Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité s'élevait à 72 063 actions ;
- sur le fondement de l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 16 juin 2021 (12^e résolution), le conseil d'administration du 30 juin 2021 a décidé de confier à un intermédiaire financier, un mandat à l'effet de procéder pour son compte à l'achat de 40 000 actions, en vue de les remettre ultérieurement aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance. Ce mandat est entré en vigueur le 3 août 2021. Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions propres détenues par FDJ dans le cadre de ce programme de rachat d'actions s'élevait à 40 000 actions.

Au total, le nombre d'actions ainsi détenues était égal à 112 063 actions au 31 décembre 2021 ⁽¹⁾. Ces actions représentent les actions autodétenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Cadre juridique

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF ainsi que du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, le présent descriptif a pour objectif de décrire le programme de rachat d'actions de FDJ proposé à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 26 avril 2022.

Part maximale du capital à acquérir, prix maximal d'achat, nombre maximal et caractéristiques de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat d'actions

Part maximale du capital de la Société susceptible d'être rachetée : 10 % du nombre des actions composant le capital social de la Société et 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe. Conformément à l'article L. 225-210 du

Code de commerce, le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Prix maximal d'achat par action : 70 €, hors frais d'acquisition.

Montant maximal du programme autorisé : 700 M€.

Les titres que la Société se propose d'acquérir sont exclusivement des actions ordinaires.

Durée du programme de rachat

L'autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'assemblée générale.

Mise en œuvre du programme de rachat d'actions

Bilan annuel des opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité

Au titre du contrat de liquidité confié par la Société à Exane BNP Paribas, au 31 décembre 2021, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 72 063 titres La Française des Jeux ;
- 3 655 601 €.
- Au cours du 1^{er} semestre 2021, il a été négocié un total de :
 - à l'achat, 321 490 titres, pour un montant de 12 472 277 € (2 916 transactions) ;
 - à la vente, 330 723 titres, pour un montant de 12 937 322 € (3 063 transactions).
- Au 1^{er} juillet 2021, date de la mise en œuvre de la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021, les moyens suivants figuraient sur le compte de liquidité :
 - 8 050 titres La Française des Jeux ;
 - 6 376 358 €.
- Au cours du 2nd semestre 2021, il a été négocié un total de :
 - à l'achat, 570 493 titres, pour un montant de 25 121 307 € (5 177 transactions) ;
 - à la vente, 516 780 titres, pour un montant de 22 884 138 € (5 007 transactions).

Pour rappel, au 23 décembre 2019, date d'entrée en vigueur du contrat de liquidité, les moyens suivants figuraient sur le compte de liquidité : 3 000 000 €.

Bilan annuel des opérations de rachat d'actions en vue de l'attribution d'actions de performance

Au titre du mandat confié par la Société à la Société générale, au 31 décembre 2021, la Société générale a procédé à l'achat de 40 000 titres, pour un montant total de 1 736 701 €.

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la Société font l'objet d'un contentieux devant la Cour d'appel d'Aix en Provence avec Soficoma, FDJ considérant avoir acheté ces actions le 18 mai 2017. Il est précisé à ce titre que l'assemblée générale mixte du 18 juin 2018 a décidé d'annuler les actions concernées sous la condition suspensive de ce qu'il soit fait droit à la demande formulée devant le Tribunal de commerce, c'est-à-dire que le Tribunal constate que (i) en application de l'article 15b) des statuts Soficoma était tenue de céder ses actions dans le délai de 3 mois suivant la réunion du conseil d'administration ayant constaté la perte de ses conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ, (ii) FDJ a satisfait à son obligation de payer le prix des actions en consignation le prix à la Caisse des dépôts et consignations, (iii) Soficoma a perdu sa qualité d'actionnaire à cette date de consignation, soit le 18 mai 2017 et (iv) FDJ est autorisée à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces actions.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire du 26 avril 2022 d'autoriser le conseil d'administration à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions et d'adopter une nouvelle résolution autorisant le conseil d'administration à annuler des actions :

Les principales conditions de ces autorisations financières sont décrites dans le tableau ci-dessous :

Objet	Durée	Objectifs possibles du programme de rachat d'actions par la Société	Plafond particulier	Prix ou modalités de détermination du prix
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	18 mois	– Mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions de la Société. – Attribution ou cession d'actions aux salariés. – Attribution gratuite d'actions aux salariés ou mandataires sociaux ; – Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés. – Remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport. – Animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'AMF.	– La Société ne pourrait détenir un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social tel qu'ajusté au résultat des opérations modifiant celui-ci postérieurement à cette assemblée. – Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation ou de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourrait excéder 5 % du capital social. – Montant global affecté au programme de rachat : 700 M€.	Prix d'achat maximum par action : 70 €
Réduction du capital de la Société	18 mois	Annulation des actions autodétenues	Pas d'annulation de plus de 10 % du capital par période de 24 mois	

7.2.2.2 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire de conférer au conseil d'administration certaines délégations de compétence et de pouvoir dont le tableau récapitulatif figure ci-dessous :

TABEAU DES DELEGATIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 2022

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
14	Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	Prix d'achat maximal par action : 70 euros hors frais d'acquisition Montant cumulé des acquisitions : 700 millions d'euros Détenition maximum : 10% du capital social	Ce montant constitue un plafond maximal global affecté au programme de rachat d'actions.	18 mois
15	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement, sous condition de performance, des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de ses filiales, emportant suppression du droit préférentiel de souscription	Dans la limite de 0,6% du capital social de la Société Sous-plafond de 0,09% du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux	n/a	38 mois
16	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise, avec suppression du droit préférentiel à leur profit, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	Dans la limite de 1% du capital social de la Société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^{ème} résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^{ème} résolution prises par l'assemblée générale du 16 juin 2021	26 mois
17	Autorisation à donner au conseil d'administration de réduire le capital par annulation d'actions achetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	Dans la limite de 10% du capital social par périodes de 24 mois	n/a	18 mois

Figurent également ci-dessous les délégations de compétence et de pouvoir, conférées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration, et toujours en vigueur à la Date du Document d'Enregistrement Universel :

AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 NOVEMBRE 2019

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation ou de la délégation de compétence
24	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales ou de certains d'entre eux, dont l'acquisition définitive est conditionnée à des conditions de performance, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (sous condition suspensive)	Dans la limite de 0,6 % du capital social de la Société	n/a	38 mois	95 867 actions attribuées soit environ 0,05 % du capital

AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 16 JUIN 2021

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation ou de la délégation de compétence
12	Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	Prix d'achat maximal par action : 70 € hors frais d'acquisition Montant cumulé des acquisitions : 700 M€ Détenion maximum : 10 % du capital social	Ce montant constitue un plafond maximal global affecté au programme de rachat d'actions	18 mois	<i>Opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité :</i> – Prix moyen de l'action : 44,36 € – Nombre total d'actions⁽¹⁾ : 1144 130 – Montant cumulé des acquisitions : 26 804 262 € – Pourcentage de détention du capital social : Non significatif au 31 décembre 2021 <i>Opérations réalisées en vue d'attribution d'actions de performance :</i> – Prix moyen de l'action : 43,42 € – Nombre total d'actions⁽²⁾ : 40 000 – Montant cumulé des acquisitions : 1 736 701 € – Pourcentage de détention du capital social : Non significatif au 31 décembre 2021

(1) Total des actions achetées et des actions vendues sur la période.

(2) Total des actions achetées sur la période car il n'y a eu aucune action vendue au titre de ces opérations.

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation ou de la délégation de compétence
14	Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou de l'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription	20 % du capital social + 700 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance - Fixation d'un Plafond Global de 20 % du capital social	Le Plafond Global de 20 % constitue un plafond global maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution et en vertu des 15 ^e , 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 20 ^e , 21 ^e et 22 ^e résolutions	26 mois	
15	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public (autre que l'offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)	10 % du capital social + 700 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution	26 mois	
16	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, s'adressant exclusivement à des investisseurs qualifiés et/ou à un cercle restreint d'investisseurs	10 % du capital + 700 M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois	
17	Autorisation au conseil d'administration en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, à l'effet de fixer le prix d'émission selon les modalités décidées par l'assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital par an	Relative aux 15 ^e et 16 ^e résolutions Dans la limite de 10 % du capital social de la Société	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 14 ^e résolution	26 mois	
18	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	Limite prévue par la réglementation applicable (soit à ce jour 15 % de l'émission initiale)	Plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, ainsi que du Plafond Global fixé par la 14 ^e résolution	26 mois	

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation ou de la délégation de compétence
19	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	Plafond fixé à la somme pouvant être légalement incorporée	Non imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution ni sur aucun autre plafond	26 mois	
20	Délégation de pouvoirs à donner au conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	Dans la limite de 10 % du capital social de la Société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois	
21	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	Dans la limite de 10 % du capital social de la Société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois	
22	Délégation de compétence à donner au conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel à leur profit, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	Dans la limite de 1 % du capital social de la Société	Imputée sur le Plafond Global de la 14 ^e résolution et sur le sous-plafond de la 15 ^e résolution	26 mois	
23	Autorisation donnée au conseil d'administration de réduire le capital par annulation d'actions par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	Dans la limite de 10 % du capital social par périodes de 24 mois	n/a	18 mois	

(1) Total des actions achetées et des actions vendues sur la période.

(2) Total des actions achetées sur la période car il n'y a eu aucune action vendue au titre de ces opérations.

7.2.2.3 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions.

7.2.2.4 TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL

Ci-dessous un tableau récapitulant l'évolution de l'actionnariat sur les deux derniers exercices de la Société :

Détenteurs	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2021		
	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)	Nombre d'actions	% du capital (en %)	% de droits de vote (en %)
État français	41 852 014	21,91	29,91	39 074 508	20,46 %	27,42 %
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 9,8 %)	28 233 690	14,78	19,27	28 233 690	14,78 %	19,31 %
Total fonds salariés groupe FDJ	7 506 971	3,93	4,20	7 279 498	3,81 %	4,03 %
Autres (détenion individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre de chaque année)	97 990 870	51,30	39,07	100 910 119	52,83 %	38,49 %
Actions autodétenues	26 333	0,01	n/a	112 063	n/a	n/a
Société/Soficoma	5 730 000	3,00	4,09	5 730 000	3,00 %	4,02 %
Predica	9 660 122	5,06	3,45	9 660 122	5,06 %	6,72 %
TOTAL	191 000 000	100 %	100 %	191 000 000	100 %	100 %

7.2.2.5 OPTIONS SUR LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucune option sur le capital de la Société.

7.2.2.6 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre non représentatif du capital.

7.2.2.7 DROITS DE VOTE

Conformément aux dispositions de l'article 9 « Droits et obligations attachés aux actions » des statuts de la Société, il a été attribué à compter du 4 novembre 2019 un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis deux ans au moins.

7.2.2.8 MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Le capital social pourra être augmenté, amorti ou réduit dans les conditions et par tous moyens prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

7.2.2.9 DISPOSITIONS LÉGISLATIVES OU RÉGLEMENTAIRES AYANT POUR EFFET DE RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Conformément à la loi Pacte et à l'Ordonnance, quelle que soit sa participation, l'État exerce, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ se traduisant notamment par :

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

7.2.2.10 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

● Franchissement de seuils légaux

En vertu des dispositions du Code de commerce, tout personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 30 %, 33,3 %, 50 %, 66,6 %, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote informe la Société au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède (articles L. 233-7 et R. 233-1 du Code de commerce). Par ailleurs, elle doit en informer l'AMF avant la clôture des négociations, au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement du seuil de participation (article 233-14 du règlement général de l'AMF). Les franchissements de seuils déclarés à l'AMF sont rendus publics par cette dernière.

- Conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, par courrier du 12 février 2021, l'État a déclaré avoir franchi à la hausse le 9 février 2021 le seuil réglementaire de 30 % des droits de vote de FDJ et détenir 41 852 014 actions, soit 21,9 % du capital et 30,1 % des droits de vote ⁽¹⁾.
- Par la suite et par courrier du 31 mai 2021, l'État a déclaré à l'AMF avoir franchi en baisse le 25 mai 2021, le seuil réglementaire de 30 % des droits de vote de la Société et détenir 39 074 488 actions, soit 20,46 % du capital et 28,39 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte de la remise d'actions FDJ aux actionnaires particuliers de la Société ayant conservé leurs titres dix-huit mois depuis son introduction en Bourse.
- Conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, par courrier du 7 décembre 2021, la société Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi à la hausse, le 1^{er} décembre 2021, indirectement par l'intermédiaire des sociétés Predica et CACEIS qu'elle contrôle, le seuil de 5 % des droits de vote de FDJ et détenir indirectement 9 686 222 actions FDJ représentant 18 736 222 droits de vote, soit 5,07 % du capital et 6,63 % des droits de vote de la Société. Predica détenant au 7 décembre 2021, 5,06 % du capital et 6,62 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double liée à une détention d'actions FDJ au nominatif depuis plus de 2 ans.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2021, aucune autre déclaration de franchissement de seuil légal n'a été effectuée.

● Franchissement de seuils statutaires

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

- égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage jusqu'à 5 % du capital ou des droits de vote ; et

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

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

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

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

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

7.2.2.11 IDENTIFICATION DES PORTEURS DE VALEURS MOBILIÈRES

Conformément à l'article L. 228-2 du Code de commerce en vue de l'identification des détenteurs des titres au porteur, la Société ou son mandataire est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les informations concernant les propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

(1) En principe, un tel franchissement de seuil est générateur d'une obligation de dépôt d'un projet d'offre publique de la totalité des titres de la Société, conformément à l'article 234-2 du règlement général de l'AMF. Par dérogation à cette obligation et dans le respect des dispositions de l'article 234-3 du règlement général, l'Autorité a octroyé à l'État l'autorisation temporaire de franchissement du seuil de 30 % des droits de vote de la Société en conséquence d'une diminution du nombre total de droits de vote, par courrier du 3 mars 2021.

7.3 Procédures judiciaires et arbitrage

Les principaux litiges dans lequel le Groupe est impliqué sont détaillés ci-dessous. La Société n'a pas connaissance, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois précédant la Date du Document d'Enregistrement Universel, d'autres procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée)

qui pourraient avoir ou ont eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité et/ou celles du Groupe. À la Date du Document d'Enregistrement Universel, lorsque les sommes réclamées étaient très significatives, FDJ a toujours été condamnée à payer des montants bien moindres.

7.3.1 LITIGES COURTIER MANDATAIRES RELATIF AU RÉSEAU DE DISTRIBUTION DE FDJ

Les courtiers-mandataires constituaient le réseau de distribution intermédiaire sur lequel FDJ s'appuyait pour commercialiser ses jeux auprès du réseau de détaillants jusqu'en 2015.

Au cours des vingt dernières années, les contrats conclus avec chaque courtier-mandataire ont fait l'objet de modifications successives et le nombre de secteurs est ainsi passé de plus de trois cents à une centaine en 2014. Ainsi, à la suite de négociations menées en 2003, un avenant au contrat standard de courtier-mandataire a été signé portant notamment sur l'amélioration et l'efficacité du circuit de distribution par la diminution du nombre de secteurs géographiques. Souhaitant poursuivre la rationalisation et la modernisation de son organisation commerciale, FDJ a conduit en 2010 et 2011, une nouvelle négociation avec le réseau de courtiers-mandataires qui n'a pas permis de trouver un accord avec eux.

En 2012, une nouvelle sectorisation a eu lieu, suite à une offre de départ proposée par FDJ prévoyant une indemnité majorée par rapport à l'indemnité contractuellement prévue, ainsi qu'à l'arrivée à terme d'un certain nombre de contrats au 66^e anniversaire du courtier mandataire. Cette nouvelle sectorisation a donné lieu au départ de 25 courtiers-mandataires sur un total de 133 courtiers mandataires.

En 2014, FDJ a pris la décision de restructurer son réseau de distribution et mettre en œuvre sa nouvelle politique commerciale. Elle a adressé le 22 mai 2014 à chaque courtier mandataire un courrier portant résiliation de son contrat moyennant un préavis de 18 à 30 mois et le versement d'une indemnité contractuellement prévue.

LITIGES INDIVIDUELS

Suite à la modification de la sectorisation de 2012, 8 contentieux ont été introduits par des courtiers-mandataires à titre individuel entre 2012 et 2015. Ces courtiers mettaient en jeu la responsabilité contractuelle de FDJ pour non-respect des stipulations relatives à la cession des contrats et leur éventuelle reprise. Ils demandaient le paiement d'une indemnité de départ majorée dépassant le taux contractuel prévu. Les courtiers-mandataires assignataires considéraient également le refus opposé par FDJ aux cessionnaires proposés par eux comme abusif. Ces litiges sont respectivement en cours devant la Cour d'appel de Versailles et la Cour de cassation.

LITIGES COLLECTIFS

Les courtiers-mandataires ont également introduit trois contentieux collectifs.

Litige 85 CM

Le 16 mai 2012, 106 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Nanterre aux fins de voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant matérialisant l'accord de sectorisation négocié en 2003. Certains courtiers-mandataires se sont désistés. Ils sont désormais 85 demandeurs.

Le sursis à statuer a été prononcé dans l'attente de la décision à intervenir dans le litige UNDJ exposé ci-après.

Le 11 décembre 2011, l'Union nationale des diffuseurs de jeux – l'association professionnelle représentant les intérêts des courtiers-mandataires – a assigné FDJ devant le Tribunal de grande instance de Paris en nullité de l'avenant de juillet 2003. L'UNDJ considérait que l'avenant créait un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties et sollicitait la condamnation de FDJ au paiement de dommages et intérêts. Par jugement du 27 mars 2018, le Tribunal de grande instance de Paris a déclaré l'UNDJ irrecevable pour défaut de droit d'agir et l'a déboutée de ses demandes. L'UNDJ a interjeté appel de cette décision. La Cour d'appel de Paris a prononcé la caducité de la déclaration d'appel de l'UNDJ par ordonnance du 19 décembre 2018.

Le litige UNDJ étant désormais terminé mais n'ayant tranché que la question de la recevabilité de l'action par l'association professionnelle, les 85 courtiers mandataires ont régularisé des conclusions de reprise d'instance devant le Tribunal de commerce de Nanterre le 21 février 2020 afin de voir trancher le fond du litige. L'affaire est actuellement en cours devant le Tribunal de commerce.

Litige 67 CM

Le 22 mai 2014, FDJ a résilié les contrats de l'ensemble des courtiers-mandataires sur le fondement de l'article 7 de l'avenant de 2003.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Paris pour contester la résiliation de leurs contrats et solliciter des dommages et intérêts pour non-respect du préavis lié à l'ancienneté de la relation commerciale ainsi qu'une demande d'indemnisation complémentaire liée à la valeur de leur secteur évaluée à quatre fois les commissions de l'année précédente. Par jugement du 3 octobre 2016, le Tribunal les a intégralement déboutés de leurs demandes. Le 23 novembre 2016, les courtiers-mandataires ont interjeté appel de ce jugement devant la Cour d'appel de Paris qui a confirmé le jugement en toutes ses dispositions dans un arrêt du 27 mars 2019.

Les courtiers mandataires ont alors formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt le 14 juin 2019. Par arrêt du 10 novembre 2021, la Cour de cassation a rejeté leur pourvoi mettant ainsi un terme définitif à la procédure engagée par ces 67 courtiers-mandataires.

Litige 5 CM

Le 28 juin 2016, six courtiers-mandataires retraités ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Paris.

Les courtiers exposent que la FDJ en résiliant abusivement le 22 mai 2014 les contrats de tous les courtiers mandataires en

activité aurait rendu impossible la cession des contrats des courtiers mandataires partant à la retraite. Leur demande de dommages et intérêts est évaluée à quatre fois le montant des commissions perçues lors de l'année précédant la résiliation. Un courtier mandataire s'étant désisté, ils sont désormais cinq demandeurs.

Cette procédure a fait l'objet d'un sursis à statuer par jugement en date du 9 décembre 2019 dans l'attente de la décision de la Cour de cassation dans l'affaire opposant les 67 courtiers mandataires à FDJ.

7.3.2 LITIGE SOFICOMA RELATIF À L'ACTIONNARIAT DE FDJ

Avant l'introduction en Bourse de la Société, le capital de FDJ était strictement fermé et réservé à cinq catégories de personnes physiques ou morales limitativement énumérées dans les statuts. Parmi cette liste, figurait une société civile ou commerciale dont le capital était détenu exclusivement par des personnes physiques ou morales ayant la qualité de courtiers mandataires. Les courtiers-mandataires étaient entrés au capital de FDJ en 1988 à hauteur de 3 % par l'intermédiaire de la société Soficoma constituée à cet effet.

La réorganisation de son réseau de distribution a conduit FDJ à notifier le 22 mai 2014 à ses courtiers-mandataires la résiliation de leur contrat. Le 21 novembre 2016, le préavis de résiliation des derniers contrats de courtiers-mandataires est arrivé à expiration. À compter de cette date, FDJ ne comptait plus de courtiers-mandataires dans son réseau.

Le conseil d'administration du 15 décembre 2016 a donc constaté que Soficoma ne remplissait plus les conditions de capacité pour être actionnaire et a décidé du rachat des actions de Soficoma par FDJ, au prix de 2 607,99 € par action, soit un prix total de 15 647 940 €, correspondant au prix fixé lors de la dernière assemblée générale de FDJ du 25 mai 2016, conformément à l'article 15 des statuts de FDJ. Soficoma a contesté le fait de devoir céder ses actions FDJ et a refusé la cession. Le 18 mai 2017, FDJ a consigné le prix de cession à la Caisse des Dépôts et Consignations.

C'est dans ce contexte que le 23 mai 2017, FDJ a assigné la société Soficoma devant le Tribunal de commerce de Marseille aux fins de voir juger qu'en application des statuts de FDJ, la société Soficoma était tenue, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de céder ses 6 000 actions FDJ pour un prix total de 15 647 940 € dans les trois mois suivant la décision du conseil d'administration, de constater la perte par la société Soficoma de sa qualité d'actionnaire de FDJ à la date de la consignation du prix de cession, et d'autoriser la retranscription du transfert dans ses registres.

Le 10 janvier 2018, la société Soficoma a assigné en intervention forcée la République Française, représentée par l'Agence des Participations de l'État, devant le Tribunal de commerce de Marseille, pour abus de son droit de vote et demande que soient jugées nulles les décisions des assemblées générales des 27 mai 2015, 25 mai 2016 et 15 juin 2017. Soficoma sollicitait, en outre, que soit ordonnée la convocation d'une nouvelle assemblée générale en vue de voter sur une résolution fixant la valeur de l'action de FDJ, que soit désigné préalablement un mandataire aux fins de voter au lieu et place de la République Française à l'assemblée générale et soit désigné

préalablement un expert afin de procéder à l'évaluation des actions composant le capital de FDJ.

Par jugement du 23 mai 2019, le Tribunal de commerce de Marseille a constaté la perte par Soficoma des conditions de capacité pour demeurer actionnaire de FDJ compte tenu de la résiliation des contrats de courtiers mandataires intervenue le 22 mai 2014 et de l'expiration du dernier préavis le 21 novembre 2016, dit et jugé que Soficoma était tenue de céder les 6 000 actions qu'elle détenait à FDJ pour un prix total de 15 647 940 € dans le délai de trois mois suivants la réunion du conseil d'administration du 15 décembre 2016, déclaré valable l'engagement de cession contenu dans les statuts de FDJ, constaté la perte par Soficoma de sa qualité d'actionnaire de FDJ à compter de la date de consignation des fonds auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, soit à compter du 18 mai 2017 et autorisé FDJ à retranscrire dans ses registres le transfert par Soficoma à FDJ de ces 6 000 actions.

Soficoma a interjeté appel de cette décision le 20 juin 2019 devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Cette affaire est actuellement en cours devant la Cour d'appel.

Parallèlement, Soficoma a assigné FDJ le 27 décembre 2017 devant le Tribunal de commerce de Nanterre pour qu'il constate sa qualité d'actionnaire de FDJ au jour de l'assemblée générale annuelle du 15 juin 2017 et qu'il condamne cette dernière à lui verser la somme de 3 720 000 € correspondant au montant de ses dividendes dus au titre des 6 000 actions correspondant à sa participation. Le sursis à statuer sur la question des dividendes a été prononcé le 26 décembre 2018 dans l'attente de l'issue du litige en cours devant le Tribunal de commerce de Marseille. Par conclusions du 9 avril 2021, Soficoma a sollicité le rétablissement de l'affaire au motif que le Tribunal de commerce de Marseille s'était prononcé sur le fond et a actualisé le montant des dividendes qui lui seraient dus en demandant désormais outre le paiement des dividendes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, celui au titre des exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019. FDJ a de nouveau sollicité le sursis à statuer dans l'attente de l'issue de la procédure principale actuellement en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence. Le Tribunal de commerce de Nanterre doit se prononcer le 15 février 2022 sur le maintien ou non du sursis à statuer.

À la Date du Document d'Enregistrement Universel, et à la suite de la division du nominal des actions de la Société, ces 6 000 actions représentent 5 730 000 actions.

7.3.3 PROCÉDURES ADMINISTRATIVES THE BETTING AND GAMING COUNCIL, BETCLIC ENTERPRISES LIMITED, EUROPEAN GAMING AND BETTING ASSOCIATION ET SPS BETTING FRANCE LIMITED RELATIVES À CERTAINS ACTES INTÉRESSANT LES ACTIVITÉS SOUS DROITS EXCLUSIFS DE FDJ

Par courrier en date du 20 mai 2021, le Conseil d'État a appelé FDJ dans une procédure introduite en décembre 2019 par quatre requérants afin qu'elle présente des observations. Ces requérants – The Betting and Gaming Council, Betclik Enterprises Limited, European Gaming and Betting Association et SPS Betting France Limited – ont intenté quatorze recours pour excès de pouvoir contre l'Ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard, le Décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des Jeux, le Décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des Jeux et du Pari mutuel urbain, le Décret n° 2019-1105 du 30 octobre 2019 décidant le transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société anonyme

La Française des Jeux, l'Arrêté du 6 novembre 2019 fixant les modalités de transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société La Française des Jeux, l'Arrêté du 20 novembre 2019 fixant le prix et les modalités d'attribution d'actions de la société La Française des Jeux, le Décret n° 2019-1563 du 30 décembre 2019 relatif à l'approbation des statuts de la société La Française des Jeux et le Décret n° 2020-494 du 28 avril 2020 relatif aux modalités de mise à disposition de l'offre de jeux et des données de jeux. Les requérants sollicitent l'annulation des textes réformant la régulation des jeux d'argent. Ces recours sont pendants devant le Conseil d'État. FDJ a déposé un mémoire le 6 août 2021 et les requérants ont déposé de nouveaux mémoires le 11 octobre 2021. L'instruction est actuellement en cours.

7.3.4 PROCÉDURES EUROPÉENNES

Deux plaintes ont été déposées après la privatisation de la FDJ auprès de la Commission européenne, référencées dans le registre des aides d'État de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'État (sous la forme de garantie, de traitement fiscal préférentiel et d'octroi de droits exclusifs pour une rémunération insuffisante). Les plaignants sont l'Association française des jeux en ligne (AFJEL) – plainte du 31 janvier 2020 et The Betting and Gaming Council (BGC) – plainte du 5 mars 2020.

Le 26 juillet 2021, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête approfondie à l'encontre de la France sur le caractère approprié de la somme de 380 M€ versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie. La décision

de la Commission européenne ayant conduit à l'ouverture de l'enquête a été publiée le 3 décembre 2021 sur le registre des aides d'État figurant sur son site Internet ainsi qu'au Journal officiel de l'Union européenne. Celle-ci expose les motivations l'ayant conduit à questionner le montage retenu au regard du droit des aides d'État. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. FDJ a déposé ses observations auprès de la Commission européenne le 3 janvier 2022. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.

Le sujet de la garantie a été clôturé par la Commission, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'État. Concernant le traitement fiscal préférentiel, l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours.

7.4 FDJ en Bourse

7.4.1 MARCHÉ DU TITRE

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION FDJ

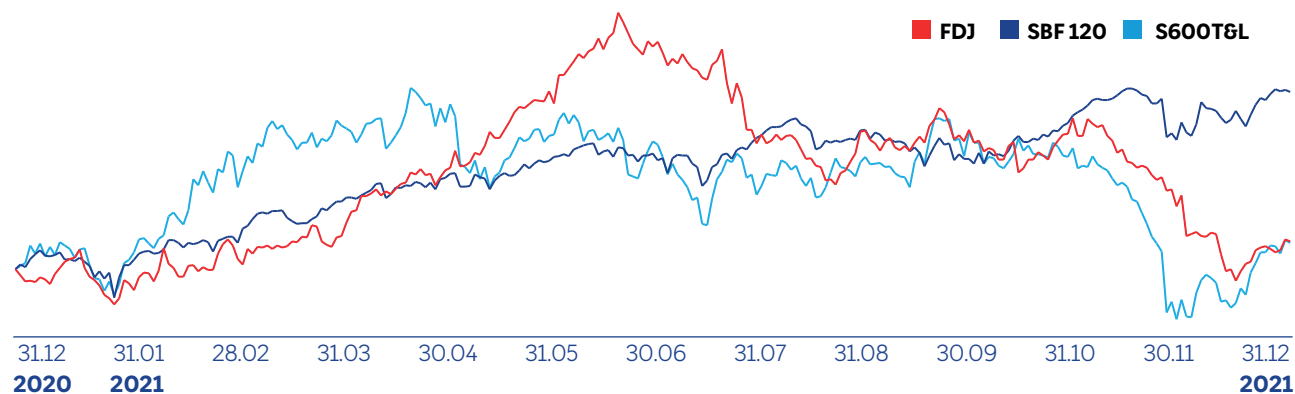
Dénomination sociale	La Française des Jeux
Code valeur ISIN	FR0013451333
Code mnémonique	FDJ
Place de cotation	Euronext Paris – compartiment A
Classification ICB	5752 Gambling
Principaux indices boursiers et extra-financiers	SBF 120, CAC Mid 60, Euronext Vigeo France 20, Euro Stoxx 600, MSCI Europe, FTSE Euro
Éligibilité de l'action	Plan d'épargne en actions (PEA)
Valeur nominale	0,40 €
Nombre d'actions en circulation au 31.12.2021	191 000 000
Cours au 31.12.2021	38,94 €
Capitalisation boursière au 31.12.2021	7 437 540 000 € ⁽¹⁾

(1) À fin 2021, FDJ était la 62^e société du SBF 120 en termes de capitalisation boursière.

DONNÉES BOURSIÈRES

Variation annuelle 2021	
FDJ	+ 4 %
SBF 120	+ 26 %
Stoxx 600 Travel & Leisure	+ 4 %
Au 31 décembre 2021, le poids de l'action FDJ est de :	
– Dans le SBF 120	0,23 %
– Dans le CAC Mid 60	3,42 %
– Dans le Stoxx 600 Travel & Leisure	3,74 %

ÉVOLUTION SUR L'ANNÉE 2021 DU COURS DE BOURSE DE FDJ PAR RAPPORT À L'INDICE SBF 120 ET À L'INDICE STOXX600 TRAVEL & LEISURE, EN BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2020



7.4.2 AGENDA FINANCIER 2022

21 avril 2022 (après Bourse) Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2022 <i>Période de silence*</i> : du 6 avril 2022 avant Bourse au 22 avril après Bourse	26 avril 2022 Assemblée générale 2022	28 juillet 2022 (après Bourse) Résultats 1 ^{er} semestre 2022 <i>Période de silence*</i> : du 28 juin 2022 avant Bourse au 29 juillet après Bourse	13 octobre 2022 (après Bourse) Chiffre d'affaires 9 mois 2022 <i>Période de silence*</i> : du 28 septembre avant Bourse au 14 octobre après Bourse

* Période pendant laquelle la Société n'échange plus avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels.

Ce calendrier est donné à titre indicatif ; il est susceptible d'être modifié si nécessaire.

7.4.3 COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

Depuis son introduction en Bourse, le 21 novembre 2019, FDJ entretient avec les investisseurs et ses actionnaires, tant individuels qu'institutionnels, une relation de confiance fondée sur le dialogue et la transparence.

Le Groupe informe ses actionnaires, institutionnels ou individuels et, plus largement la communauté financière sur son activité et ses résultats, ainsi que sur sa stratégie et ses perspectives, de manière régulière et précise, notamment sur la base de l'agenda de ses publications périodiques disponible sur son site Internet.

FDJ fait aujourd'hui l'objet d'un suivi régulier par 13 bureaux d'analyse français et internationaux (<https://www.groupefdj.com/fr/investisseurs/analystes.html>).

En 2021, la direction générale de FDJ et la direction des Relations Investisseurs ont nourri et développé des interactions avec les investisseurs institutionnels français et internationaux et les analystes financiers, tant au travers de participations à de nombreux séminaires et forums de brokers, et à des conférences téléphoniques/des *roadshow*, que d'échanges individuels. Compte tenu du contexte sanitaire rendant quasiment impossible les réunions en présentiel, la quasi-totalité de ces échanges ont eu lieu en distanciel, par téléphone ou en visioconférences.

La publication des résultats annuels et semestriels, ainsi que celle du chiffre d'affaires du 1^{er} et du 3^e trimestre font l'objet de communiqués de presse diffusés en français et en anglais, et de présentations aux investisseurs lors de conférences

téléphoniques dédiées. Tous ces documents sont simultanément mis en ligne sur le site Internet du Groupe et transmis par les canaux réglementaires habituels (*wire*).

FDJ met à disposition des parties prenantes du marché Boursier l'ensemble des informations financières, en français et/ou en anglais, dans la rubrique Investisseurs de son site Internet : <https://www.groupefdj.com/fr/investisseurs.html>.

Le dialogue avec les actionnaires individuels (près de 400 000 fin 2021) est assuré par une équipe dédiée rattachée à la direction de la Communication et de la RSE. Toutes les informations à destination des actionnaires individuels, en français, sont classées dans la rubrique actionnaires individuels : <https://www.groupefdj.com/fr/actionnaires.html>. Elles comprennent des lettres trimestrielles, les informations pour devenir actionnaire, les informations relatives au Club des actionnaires qui compte près de 15 000 membres.

Les informations et l'ensemble des documents relatifs à l'assemblée générale sont également disponibles sur le site Internet du Groupe. Préalablement à l'assemblée générale, FDJ échange avec ses actionnaires, sur, notamment, les principales résolutions qui y sont présentées.

En 2021, en raison du contexte sanitaire, FDJ a tenu son assemblée générale en distanciel, avec possibilité pour les actionnaires de suivre l'événement en vidéo et de poser leurs questions en direct. La retransmission de l'assemblée générale reste accessible en *replay* sur le site du Groupe.

Pour toute question, vous pouvez contacter les équipes :

Relations investisseurs	Relations actionnaires individuels
01 41 04 19 74	0 805 650 660
invest@lfdj.com	contact@actionnaires-fdj.com

8

Informations complémentaires

8.1 Personnes responsables	372	8.4 Documents accessibles au public	376
8.1.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel	372		
8.1.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel	372	8.5 Tables de concordance	376
8.1.3 Rapport d'experts et déclarations d'intérêts	372	8.5.1 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980	376
8.1.4 Responsable de l'information financière	372	8.5.2 Table de concordance avec le rapport financier annuel	380
8.2 Contrôleurs légaux des comptes	373	8.5.3 Table de concordance avec le rapport de gestion (Code de commerce)	381
8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires	373	8.5.4 Table de concordance avec le rapport sur le gouvernement d'entreprise	383
8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants	373	8.5.5 Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière	384
8.3 Glossaire	374		

8.1 Personnes responsables

8.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale de la Société.

8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 8.5.3, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Le 18 mars 2022

Madame Stéphane Pallez
Présidente directrice générale

8.1.3 RAPPORT D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Non applicable.

8.1.4 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Monsieur Pascal Chaffard, directeur général adjoint en charge des Finances, de la Performance et de la Stratégie de la Société.

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

DELOITTE & ASSOCIÉS

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Jean François Viat et Mme Nadège Pineau

Tour Majunga, 6 place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense Cedex

Deloitte & Associés a été désigné commissaire aux comptes titulaire pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 3 juin 2003. Son mandat a été renouvelé la dernière fois par l'assemblée générale annuelle du 16 juin 2021 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par M. Philippe Vincent et M. Jean-Paul Collignon

63, rue de Villiers
92200 Neuilly sur Seine

PricewaterhouseCoopers Audit a été désigné commissaire aux comptes titulaire pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

8.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

MONSIEUR JEAN-CHRISTOPHE GEORGHIOU

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

M. Georghiou a été désigné commissaire aux comptes suppléant pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

8.3 Glossaire

Les termes ci-dessous utilisés dans le présent document ont la définition suivante :

« Acceleration Business Unit » ou « ABU »	désigne l'une des trois activités adjacentes en développement du Groupe : (i) l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs ⁽¹⁾), (ii) les paiements et services en points de vente et (iii) le divertissement.
« Agrément »	désigne l'autorisation accordée par FDJ à un détaillant pour la promotion et la commercialisation de tout ou partie de ses jeux et services dans un point de vente. Le détaillant disposant d'un agrément agit au nom et pour le compte de FDJ sur la base des conditions définies contractuellement.
« ANJ »	désigne l'Autorité nationale des jeux, autorité indépendante, qui régule les activités de jeux de loterie, de paris sportifs et de paris hippiques, en ligne et en réseau physique de distribution, ainsi que le poker en ligne (voir note 1.6 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 « Présentation du Groupe et de ses activités »).
« Baromètre marché clients »	désigne l'étude réalisée annuellement par Médiamétrie à la demande de la Société auprès de plus de 7 500 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus. Les données sont collectées en ligne sur une période de trois semaines (du 27 septembre au 29 octobre 2021 pour les données 2021). L'étude est cadrée par une enquête téléphonique menée en parallèle auprès de 20 000 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus. La marge d'erreur statistique estimée est de plus ou moins 2 % sur le bassin de joueurs FDJ.
« B2B »	désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.
« B2C »	désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre une entreprise et un consommateur.
« Business unit » ou « BU »	désigne l'une des deux principales activités de FDJ : la Loterie et les Paris sportifs.
« Cahier des Charges »	désigne le Cahier des Charges de la FDJ, approuvé par le Décret Contrôle Étroit.
« Chiffre d'affaires »	Le chiffre d'affaires est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités du Groupe correspondant principalement aux ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés FDJ Gaming Solutions France (FGS France) et FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK), filiales technologiques du Groupe.
« Code Afep-Medef »	signifie le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'Afep et le Medef.
« Convention »	désigne la convention conclue entre FDJ et l'État le 17 octobre 2019 relative à l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que des jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution et approuvée par le Décret Contrôle Étroit (voir paragraphe 1.6.2. « Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État »).
« Décret contrôle étroit »	désigne le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'État sur la société La Française des jeux.
« Décret droits exclusifs »	désigne le décret n° 2019-1061 du 17 octobre 2019 relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des jeux et du PMU.
« Date du Document d'Enregistrement Universel »	désigne la date de dépôt du Document d'Enregistrement Universel auprès de l'Autorité des marchés financiers.
« Document d'Enregistrement Universel »	désigne le présent Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.
« eSport »	désigne la pratique compétitive des jeux vidéo (seul ou en équipe, en ligne ou lors de rassemblements physiques).
« Groupe »	désigne le groupe de sociétés constitué par FDJ et l'ensemble de ses filiales.

(1) L'ABU International a également vocation à étudier les opportunités de développement B2C à l'international et en exerce déjà depuis l'acquisition de l'opérateur Sporting Group qui a des activités à la fois B2B et B2C.

« Jeu extensif »	désigne le jeu d'argent et de hasard par un grand nombre de joueurs réalisant des mises de faible montant.
« Jeu de tirage »	désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs. Ils comprennent les jeux de tirage traditionnels, les jeux à tirage successifs et les jeux de tirage additionnels.
« Jeu instantané »	désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur. Ils comprennent les jeux de grattage, les jeux à aléa immédiat et les jeux instantanés additionnels.
« Jeu responsable »	désigne l'ensemble des mesures qui visent à prévenir les comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs (voir chapitre 4, note 3 « Jeu responsable »).
« Joueurs occasionnels »	désigne les joueurs FDJ déclarant jouer moins d'une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le baromètre marché clients, étant précisé que ne sont considérés comme des joueurs FDJ que les joueurs déclarant avoir fait au moins une prise de jeu FDJ au cours des 12 derniers mois.
« Joueurs réguliers »	désigne les joueurs FDJ déclarant jouer au moins une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le baromètre marché clients.
« Loi Pacte »	désigne la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.
« Mise »	désigne le montant donné par le joueur en contrepartie de sa participation à un jeu (prise de jeu). En point de vente, la mise est versée par le joueur au détaillant en argent ou en coupon promotionnel. En ligne, la mise est issue du porte-monnaie électronique du client qui est lui-même alimenté par les versements du client, les gains de jeu précédents et les crédits promotionnels reçus (e crédits).
« Mises numérisées »	désigne les prises de jeu numérisées que les joueurs effectuent, pour tout ou partie, au travers d'un appareil numérique (ordinateur portable, tablette, smartphone, borne). Elles sont constituées des prises de jeux effectuées en ligne d'une part et/ou en points de vente en utilisant, pour tout ou partie, un appareil numérique (smartphone/tablette/ordinateur portable ou borne) d'autre part.
« Ordonnance »	désigne l'ordonnance n° 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard.
« Paris sportifs »	désigne les paris comportant un enjeu en valeur monétaire où les gains éventuels des joueurs dépendent de l'exactitude de leurs pronostics portant sur le résultat de toute compétition sportive réelle légalement organisée en France ou à l'étranger.
« PBJ » ou « Produit brut des jeux »	voir chapitre 5, paragraphe 5.2.2.2 « Produit brut des jeux (PBJ) ».
« PDV »	désigne les points de vente proposant les jeux FDJ.
« PNJ » or « Produit net des jeux »	voir chapitre 5, paragraphe 5.2.2.2 « Produit net des jeux (PNJ) ».
« TRJ » ou « Taux de retour aux joueurs »	voir chapitre 5, paragraphe 5.2.2.2 « Taux de retour aux joueurs (TRJ) ».
« TRJ théorique »	désigne le pourcentage des mises théoriquement attribué aux joueurs.

8.4 Documents accessibles au public

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société, ainsi que les informations financières historiques et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société, devant être mis à la disposition des actionnaires

conformément à la réglementation en vigueur, peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers sera également disponible sur le site Internet de la Société (www.groupefdj.com).

8.5 Tables de concordance

8.5.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du

14 mars 2019 et renvoie aux paragraphes du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations prévues à l'annexe 1 et 2 du règlement UE n° 2019/980		Section du DEU
1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	8.1
1.1	Personnes responsables de l'information	8.1
1.2	Attestation du responsable	8.1
1.3	Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	n/a
1.4	Informations provenant de tiers	n/a
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente d'approbation du document	Encart
2	Contrôleurs légaux des comptes	8.2
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2
2.2	Informations relatives à une éventuelle démission ou non-re désignation des contrôleurs légaux des comptes	8.2
3	Facteurs de risques	3
4	Informations concernant l'émetteur	7
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société et identifiant d'entité juridique	7.1.2
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.3
4.4	Siège social, forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	7.1.4
5	Aperçu des activités	1
5.1	Principales activités	1.3
5.2	Principaux marchés	1.1
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.3
5.4	Description de la stratégie et des objectifs	1.2
5.5	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.5.4

Informations prévues à l'annexe 1 et 2 du règlement UE n° 2019/980		Section du DEU
5.6	Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	1.1
5.7	Investissements	
5.7.1	Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	5.5.1
5.7.2	Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique et aux investissements que la Société projette de réaliser	5.5.2
5.7.3	Fournir des informations concernant les entreprises et co-entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	7.1.8/6.1 (note 9)
5.7.4	Décrire toute question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	4.8
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description du Groupe	7.1.8
6.2	Liste des filiales importantes	7.1.8
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	
7.1.1	Exposé de l'activité pour les périodes présentées	5.2 et 5.6
7.1.2	Explications sur les perspectives futures de développement et sur les activités de R&D	5.4 et 5.7
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	Événements ayant impacté le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.2 et 5.6
7.2.2	Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	5.2 et 5.6
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Informations portant sur les capitaux de la Société	5.2.3.1 et 5.2.3.3
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	5.2.3.4
8.3	Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	5.2.3.2
8.4	Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	5.2.3.5
8.5	Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	5.2.3.6
9	Environnement réglementaire	
9.1	Présentation des facteurs et stratégie économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	1.6
10	Informations sur les tendances	
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	
	Changement significatif dans la performance financière de la Société	5.4
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	5.4
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	5.4
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	2.1.2
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	2.1.5

Informations prévues à l'annexe 1 et 2 du règlement UE n° 2019/980		Section du DEU
13	Rémunération et avantages	2.2
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	2.2
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	2.2
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	2.1.2
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	2.1.4
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	2.1.2.3.1/ 2.1.2.3.2
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	2.1.1
14.5	Impacts potentiels sur la gouvernance, incluant tout changement dans le conseil ou la composition des comités	2.1.3
15	Salariés	
15.1	Nombre de salariés	4.5
15.2	Participations et stock-options	7.1.7.1.2/7.2.2.5
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.1.7.2.2
16	Principaux actionnaires	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.2.1
16.2	Existence de droits de vote différents	7.2.2.7
16.3	Détention ou contrôle de l'émetteur	7.2.1.4
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.1.5
17	Opérations avec des apparentés	
17.1	Détail des transactions avec les parties liées	5.9
18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	6.1/6.3
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.3	Audit des informations financières historiques annuelles	6.2/6.4
18.4	Informations financières pro forma	n/a
18.5	Politique en matière de dividendes	5.10
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	7.3
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	5.2.2
19	Informations supplémentaires	
19.1	Capital social	7.2.2
19.1.1	Montant du capital souscrit et informations relatives à chaque catégorie d'actions	7.2.2.4
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.2.4
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom ou par ses filiales	7.2.2.1
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	n/a

Informations prévues à l'annexe 1 et 2 du règlement UE n° 2019/980		Section du DEU
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n/a
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	n/a
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.2
19.2	Actes constitutifs et statuts	
19.2.1	Description de l'objet social de l'entreprise et n° de RCS	7.1.2/7.1.5
19.2.2	Description des droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	7.2.2
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement du contrôle de l'émetteur	7.2.2.9
20	Contrats importants	1.6/3.3
21	Documents disponibles	8.4

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017-1129, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondants, ainsi que l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe et les autres éléments relatifs aux états financiers de la Société, figurant aux pages 93 à 128, et 257

à 354 du Document d'Enregistrement Universel R. 21-006 (www.groupefdj.com/DEU2020) ;

- les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondants, ainsi que l'examen de la situation financière et du résultat du Groupe et les autres éléments relatifs aux états financiers de la Société, figurant aux pages 91 à 128, et 245 à 337 du Document d'Enregistrement Universel R. 20-005 (www.groupefdj.com/DEU2019).

8.5.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'Enregistrement Universel les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Thèmes		Section du DEU
1	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	8.1.2
2	Rapport de gestion	
2.1	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires et/ou du Groupe	5.2 et 5.6
2.2	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.4
2.3	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	5.2.4
2.4	Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	4.8.1
2.5	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	6 (notes 4.4 et 8.5 aux comptes consolidés)
2.6	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	3.2
2.7	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	3.1
2.8	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	5.8.1 et 5.8.2
3	États financiers et rapports	
3.1	Comptes sociaux	6.3
3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4
3.3	Comptes consolidés	6.1
3.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2

8.5.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION (CODE DE COMMERCE)

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'Enregistrement Universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes	Section du DEU
1 Informations sur l'activité de la Société	
1.2 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe	5.2 et 5.6
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.4
1.4 Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	5.2.4
1.5 Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.3
1.6 Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	6 (notes 4.4 et 8.5 aux comptes consolidés)
1.7 Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	3.1
1.8 Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	4.8.1
1.9 Informations sur la R&D de la Société et du Groupe	5.7
1.10 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	3.2
1.11 Mention des succursales existantes	n/a
1.12 Activité et résultats de l'ensemble de la Société, des filiales de la Société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	5.2.2.5
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société	
2.1 Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	5.8.1
2.2 Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent	n/a
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	n/a
2.4 Aliénation de participations croisées	n/a
2.5 Rachat d'actions propres	5.8.1
2.6 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (rachat d'actions)	5.8.2
2.7 État de la participation des salariés au capital social	5.8.1
2.8 Avis du Comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	n/a
2.9 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.6.3
2.10 Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.6.3
2.11 Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital – indication des éléments de calcul de l'ajustement ; et – des résultats de cet ajustement	n/a
2.12 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.6.3
2.13 Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.8.4

Thèmes		Section du DEU
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.8.5
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n/a
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	5.9.2
2.17	Changements intervenus dans la présentation des comptes consolidés, les méthodes d'évaluation et le périmètre de consolidation	6 (notes 2.2.1 et 3.1 aux comptes consolidés)
2.17	Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	n/a
3	Informations portant sur les mandataires sociaux	
3.1	En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le conseil d'administration a pris la décision : – soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; – soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée)	n/a
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	5.8.3
3.3	En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le conseil d'administration a pris la décision : – soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; – soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée).	7.2.1.3
4	Informations RSE de la Société	
4.1	Déclaration de performance extra-financière	4
4.2	Information sur les installations classées à risques	n/a
5	Autres informations	
5.1	Le montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	n/a
5.2	Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires)	n/a
5.3	Informations relatives à l'utilisation du CICE	n/a
5.4	Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	n/a
5.5	Rapport spécial sur les opérations d'attribution gratuite d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés, réalisées durant l'exercice	2.2.4 / 2.2.2.5
5.6	Plan de vigilance : – une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ; – des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ; – des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ; – un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ; – un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.	n/a

8.5.4 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'Enregistrement Universel tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Thèmes	Section du DEU
1 Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	2.1.2.2.1
2 Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires de + de 10 % et une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital	n/a
3 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	7.2.2.2
4 Choix relatif à la modalité d'exercice de la direction	2.1.2.1
5 Politique de rémunération des dirigeants et des administrateurs (<i>Say on Pay</i>)	2.2.1
6 Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux (<i>Say on Pay</i>)	2.2.2
7 Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	2.2.2.4
8 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	2.1.2.2.2
9 Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	2.1.2.2.2
10 Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du Code éventuellement écartées	2.1.1
11 Modalités particulières de la participation aux assemblées générales	7.2.1.7
12 Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.1.6
13 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	2.1.2.2.1

8.5.5 TABLE DE CONCORDANCE DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Thèmes	Section du DEU
1 Présentation du modèle d'affaires de la Société ou du Groupe	Chapitre introductif de l'URD 4.2.1
2 Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés couvrant les champs sociaux, environnementaux, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services	3.1.2 3.1.3 3.1.4 4.2.5 4.3 4.4 4.5 4.6 4.7 4.8
3 Description des politiques appliquées par la Société ou l'ensemble de sociétés incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	4.3 4.4 4.5 4.6 4.7 4.8
4 Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	4.3 4.4 4.5 4.6 4.7 4.8
5 La déclaration doit couvrir les sujets suivants – les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ; – les engagements sociétaux en faveur : – du développement durable, – de l'économie circulaire, – de la lutte contre le gaspillage alimentaire, – de la lutte contre la précarité alimentaire, – du respect du bien-être animal, – d'une alimentation responsable, équitable et durable. – les accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés ; – les actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités ; – les mesures prises en faveur des personnes handicapées.	4.5.2 4.5.3 4.8

LISTE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PRÉVUES PAR L'ARTICLE R. 225-105 II DU CODE DU COMMERCE

Thèmes		DEU
1	Informations sociales	4.5
1.1	Emploi	4.5
1.1.1	Effectif total et répartition de l'effectif par sexe, âge et zone géographique	4.5
1.1.2	Embauches	4.5.3 4.10
1.1.3	Licenciements	4.10
1.1.4	Les rémunérations et leur évolution	4.10
1.2	Organisation du travail	4.5.4 4.10
1.2.1	Organisation du temps de travail	4.10
1.2.2	Absentéisme	4.5.4
1.3	Relations sociales	4.5.2
1.3.1	Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	4.5.2
1.4	Santé et sécurité	4.5.4
1.4.1	Conditions de santé et de sécurité au travail	4.5.4
1.4.2	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales et les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	4.5.2
1.4.3	Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et les maladies professionnelles	4.5.4
1.5	Formation	4.5.1
1.5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.5.1
1.5.2	Le nombre total d'heures de formation	4.5.1
1.6	Égalité de traitement	4.5.3
1.6.1	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.5.3.1
1.6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.5.3.2
1.6.3	La politique de lutte contre les discriminations	4.5.3
2	Informations environnementales	4.8
2.1	Politique générale en matière environnementale	4.8
2.1.1	Organisation de la Société et démarches d'évaluation ou de certification	4.2.4
2.1.2	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.8
2.1.3	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	4.8.1.5
2.2	Pollution et gestion des déchets	4.4.6 4.10
2.2.1	Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	n/a
2.2.2	Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	4.10
2.2.3	Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	n/a
2.2.4	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	n/a

Thèmes	DEU
2.3 Utilisation durable des ressources	4.8.2.2
2.3.1 Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	4.10
2.3.2 Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	4.8.2.2
2.3.3 Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	4.8.1.2 4.10
2.3.4 Utilisation des sols	n/a
2.4 Changement climatique	4.8.1
2.4.1 Rejets de gaz à effet de serre : Postes significatifs et objectifs de réduction fixés	4.8.1.2
2.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique	4.8.1
2.5 Protection de la biodiversité	4.8.2
2.6 Taxonomie verte	4.9
3 Informations sociétales	
3.1 Engagements sociétaux en faveur du développement durable	4
3.1.1 Impact des activités en matière d'emploi et de développement local	4.7
3.1.2 Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	4.7
3.2 Relations avec les parties prenantes et modalités de dialogue	4.1.3 4.6.2
3.2.1 Actions de partenariat ou de mécénat	4.6.1
3.3 Sous-traitance et fournisseurs	4.4.6 4.7
3.3.1 Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.4.6
3.3.2 Importance de la sous-traitance et prise en compte de la responsabilité sociétale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	4.4.6 4.10
3.4 Loyauté des pratiques	4.4
3.4.1 Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	4.3
3.5 Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	4.4.5
3.6 Actions engagées en faveur des droits de l'homme : promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives : – au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; – à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; – à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; – à l'abolition effective du travail des enfants.	4.5.2 4.5.3



LA FRANÇAISE DES JEUX
SIÈGE SOCIAL
3-7 QUAI DU POINT DU JOUR
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
01 41 10 35 00
WWW.GROUPEFDJ.COM