

Document d'enregistrement universel 2023

**incluant le rapport financier annuel
et le rapport d'activité intégré**



Sommaire

RAPPORT D'ACTIVITÉ INTÉGRÉ 2023

p.03	Raison d'être
p.04	Profil
p.06	Édito de Stéphane Pallez
p.08	2023 en Bref
p.14	GRAND ANGLE
p.28	PORTRAITS
p.34	DANS LE RADAR
p.36	ENTRETIEN
p.38	REPORTAGE
p.48	FINANCE



01	PRÉSENTATION DU GROUPE	55	05	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE	283
1.1	Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard	56	5.1	Faits marquants 2023	284
1.2	Les principales activités du Groupe	61	5.2	Analyse des résultats consolidés du Groupe	286
1.3	Organisation opérationnelle	73	5.3	Autres événements postérieurs à la clôture	299
1.4	Marques, brevets et licences	81	5.4	Perspectives d'avenir	300
1.5	Environnement réglementaire	84	5.5	Investissements	300
02	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	95	5.6	Analyse des résultats de la Société	301
2.1	Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du conseil et de la direction générale	96	5.7	Activités en matière de R&D	305
2.2	Rémunération des mandataires sociaux	134	5.8	Informations juridiques, financières et fiscales de la société	305
03	FACTEURS DE RISQUES ET CADRE DE MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ	173	5.9	Conventions réglementées et opérations avec les parties liées	307
3.1	Présentation des facteurs de risques	174	5.10	Politique de distribution de dividendes	309
3.2	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	192	5.11	Risques de crédit, de liquidité et de trésorerie et politique de couverture	309
3.3	Assurances du Groupe	198	06	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	311
04	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	201	6.1	Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023	312
4.1	Démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe FDJ	202	6.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	364
4.2	Gouvernance RSE	209	6.3	Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023	367
4.3	Notations extra-financières et certifications	211	6.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	398
4.4	Présentation des principaux risques RSE du Groupe	212	6.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	402
4.5	Synthèse de la performance extra-financière du Groupe*	217	07	INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL ET SON ACTIONNARIAT	407
4.6	Jeu responsable	218	7.1	Informations juridiques concernant la société	408
4.7	Intégrité	226	7.2	Actionnariat et capital social	413
4.8	Ressources humaines	238	7.3	Procédures judiciaires et d'arbitrages	424
4.9	Solidarité	251	7.4	FDJ en Bourse	427
4.10	Territoires	256	08	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	431
4.11	Environnement	260	8.1	Personnes responsables	432
4.12	Application de la Taxonomie verte : approche méthodologique et indicateurs de performance	269	8.2	Contrôleurs légaux des comptes	432
4.13	Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	273	8.3	Glossaire	433
4.14	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe	277	8.4	Documents accessibles au public	434
			8.5	Tables de concordance	435

DOCUMENT D'ENTREGISTREMENT UNIVERSEL

2023



Le présent Document d'enregistrement universel contient l'ensemble des éléments du Rapport financier annuel.

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 15 mars 2024 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 15 mars 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers ; cette version est également disponible sur le site Internet du groupe FDJ ».



Sommaire

GRUPE FDJ / RAPPORT D'ACTIVITÉ INTÉGRÉ 2023



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

GRAND ANGLE

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

PORTRAITS

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

DANS LE RADAR

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

ENTRETIEN

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

REPORTAGE

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

FINANCE

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

À propos de ce rapport

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

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

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

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

Six engagements



Offre

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

Clients

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

Jeu responsable

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

Sociétal et environnemental

- ◆ Renforcer nos actions solidaires, sociétales et environnementales

Réseau

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

International

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



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

1^{er}

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

PRÈS DE
3 000

collaborateurs (CDI et CDD)

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

72 / 100

notation Moody's ESG Solutions

2,6

milliards € de chiffre d'affaires

6,6

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

100/100

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

25,1%

taux de marge d'EBITDA courant

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

Activités

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

Jeux de loterie

Droits exclusifs en point de vente et en ligne en France

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

EN SAVOIR PLUS

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

74 %

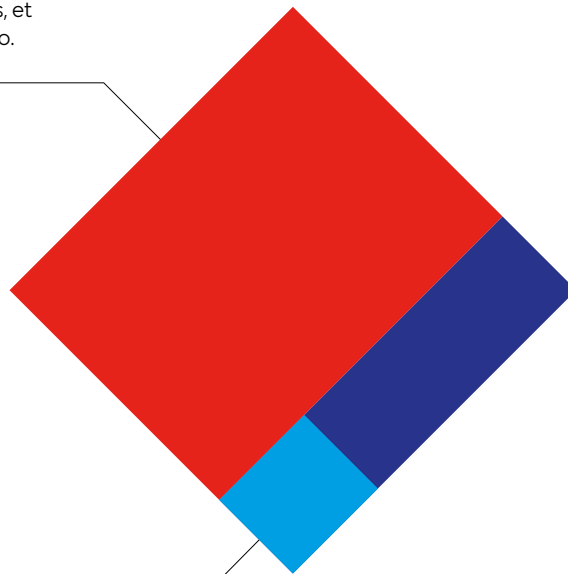
du chiffre d'affaires du Groupe

20 %

du chiffre d'affaires du Groupe

6 %

du chiffre d'affaires du Groupe



Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence⁽²⁾

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

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

Autres activités

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

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

Édito — **Stéphane Pallez** / Présidente directrice générale

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



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

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

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

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

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

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

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

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



Édito



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

Stéphane Pallez / Présidente directrice générale





JANVIER

Parions responsable avec le PSG

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



JANVIER

Poker : FDJ à la table des grands

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

Pré



MAI

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

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

en

JUILLET

Merci Thibaut !

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



JUIN

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

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

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

SEPTEMBRE

ZEturf rejoint l'écurie FDJ

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





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

OCTOBRE

FDJ mise sur la planète avec Mission Nature

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



EURO DREAMS

NOVEMBRE

EuroDreams, le nouveau jeu européen avec un gain en rente

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

NOVEMBRE

FDJ devient l'opérateur de la loterie en Irlande

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



Une réussite qui ne doit rien au hasard

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

Six atouts gagnants

Le plus grand réseau de proximité en France

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

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

Une technologie de pointe

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

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

Des marques emblématiques

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

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

27 millions de joueurs

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

Un maître mot : la responsabilité

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

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

L'innovation continue

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

Plus de 30 collaborations avec des start-ups en 2023

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

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

Dans la fabrique d'un jeu signé FDJ

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

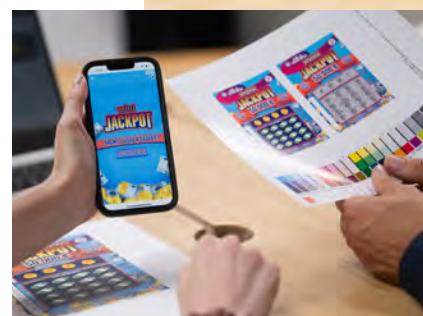
De multiples sources d'inspiration

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

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

Une attention toute particulière portée à l'univers du jeu

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



+ de 50

personnes contribuent en moyenne au lancement d'un nouveau jeu

12 à 18 mois

durée moyenne de création d'un jeu



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

Marion Ponty / Responsable Grattage, fidélisation et *phygital*



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

Frédéric Mas / Responsable Offres de fidélisation



ZOOM

Pas un mois sans nouveauté

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

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

Avant d'être validé par le service juridique et la direction marketing du Groupe, le jeu passe entre les mains de l'équipe Jeu responsable, qui vérifie que les maquettes, les textes, et la matrice Serenigame⁽¹⁾ du jeu sont bien en ligne avec les standards de FDJ en matière de protection des joueurs. Le jeu est ensuite soumis pour validation à l'Autorité nationale des jeux (ANJ). FDJ lui présente chaque année son programme des jeux pour l'année suivante. Les nouveaux jeux sont en effet créés très en amont de leur lancement sur le marché. En moyenne, il faut compter un an pour mettre au point un jeu de grattage et un an et demi pour un jeu de tirage. Ce délai comprend aussi les étapes de fabrication, chez l'imprimeur pour les tickets et chez les développeurs pour les jeux digitaux. Le jeu peut ensuite être lancé ! L'objectif est alors de savoir si l'idée a trouvé son public à travers un suivi d'indicateurs... Car, comme le précise Frédéric Mas, « nous plaçons les joueurs au centre de nos préoccupations. Leurs retours influencent fortement la façon dont nos jeux évoluent. C'est pour cela, par exemple, que nous misons aujourd'hui sur des expériences omnicanales : le *phygital* est à la croisée des mondes et il séduit de plus en plus. » ♦

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

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

Nirio, le nouveau service qui facilite les paiements du quotidien

S

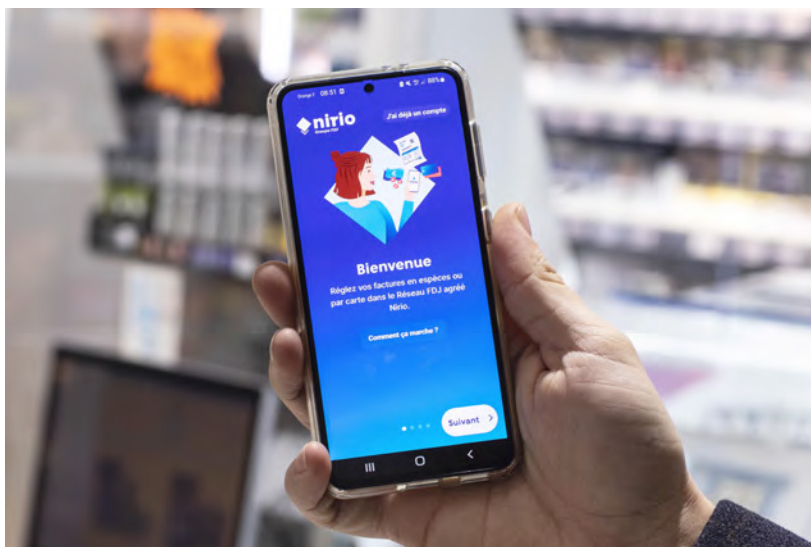
ix millions de Français n'ont pas recours à la dématérialisation pour payer leurs factures⁽¹⁾, notamment car ils ne souhaitent pas être prélevés automatiquement. Afin de proposer au plus grand nombre un parcours de paiement fluide et sécurisé, le groupe FDJ, via sa filiale FDJ Services, a lancé Nirio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

Nirio, comment ça fonctionne ?

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

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

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



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

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

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

1. Zooms de l'Observatoire Cetelem 2022.

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



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

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

Paris 2024 : une aventure collective



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

Du sport avant, pendant et après les Jeux

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

À vos marques, prêtes, participez !

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

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

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

Stratégie

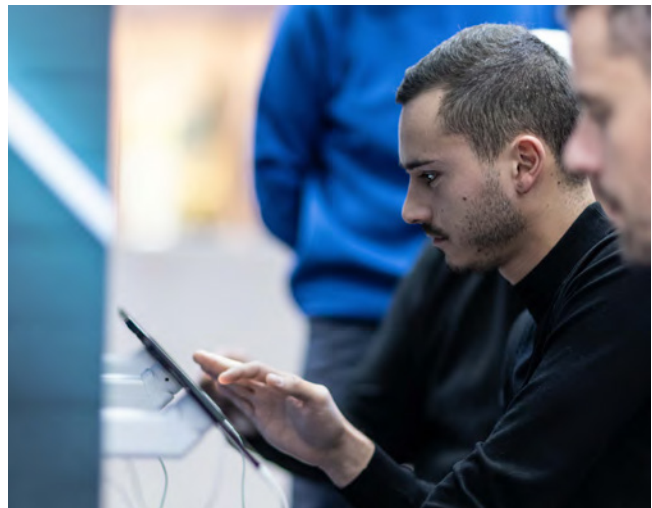
Digitalisation, diversification et internationalisation : les ambitions de FDJ



Digitaliser et omnicanaliser la loterie

pour une expérience de jeu renouvelée, récréative et responsable.

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



Construire

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

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



**3 piliers transverses
pour soutenir
les axes stratégiques
du Groupe**

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

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



Conquérir

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

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



Renforcer

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

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

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

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

Modèle d'affaires

FDJ poursuit sa dynamique de croissance durable et rentable

Tendances Plus d'informations p.24

- ♦ La recherche de proximité
- ♦ La responsabilité et la quête de sens

Ressources

Des collaborateurs engagés

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

Une offre riche et évolutive pour une large base de joueurs

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

Une politique de jeu responsable au niveau des meilleurs standards

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

Un savoir-faire technologique de pointe

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

Le premier réseau de distribution en France

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

Une situation financière solide

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

Une démarche d'innovation ouverte

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

Une stratégie environnementale ambitieuse

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

Activités Plus d'informations p.05

Jeux de loterie

(Jeux de tirage et instantanés)

74 %

du chiffre d'affaires du Groupe

(Droits exclusifs en point de vente et en ligne en France)

Raison d'être Plus d'informations p.03

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

1. Axes de développement explorés par le Groupe pour capitaliser sur ses actifs, son savoir-faire et son expérience, et renforcer sa résilience (voir page 05). /

2. Donnée issue de l'enquête annuelle interne menée auprès de l'ensemble des collaborateurs par Harris Interactive. / 3. Matrices Serenigame universelle et grattage : dispositif pour évaluer les risques de jeu excessif d'un jeu mis en place par FDJ. / 4. Produit brut des jeux. / 5. Initiative internationale qui promeut la fixation d'objectifs de réduction des gaz à effet de serre afin de limiter la hausse de la température moyenne mondiale à 1,5 °C à horizon 2100. /

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

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

◆ Le digital au cœur de nos vies

Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence⁽⁶⁾

20 %

du chiffre d'affaires du Groupe

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

Autres activités

(International, Paiement & Services)

6 %

du chiffre d'affaires du Groupe

Stratégie

Plus d'informations p. 20

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

◆ Les évolutions des arbitrages des consommateurs

Valeur créée

Une performance financière & extra-financière notable

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

Une contribution aux causes d'intérêt général

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

Une politique sociale inclusive

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

Un modèle redistributif

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

Une contribution au développement des territoires

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

Une contribution à la protection de l'environnement

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

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

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

Tendances : vers de nouveaux modes de consommation ?



La responsabilité et la quête de sens

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

90 %

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

La recherche de proximité

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

55 %

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

Le digital au cœur de nos vies

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

73 %

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

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

Les évolutions des arbitrages des consommateurs

Facteur d'épanouissement et d'enrichissement de la vie sociale, les loisirs occupent une place importante dans la consommation des Français. Entre 2010 et 2020, le temps quotidien qui leur est consacré a augmenté d'une heure et demie. La part des dépenses de loisirs et de culture dans le budget des ménages français a plus que triplé en cinquante ans. Toutefois, cette dynamique est remise en question par le contexte économique actuel : l'inflation a conduit 46 % des Français à moins dépenser pour leurs loisirs⁷. À date, cet environnement inflationniste ne semble pourtant pas affecter la demande de jeux d'argent et de hasard, qui ne constituent qu'une infime partie de ce budget loisirs. ♦

10 %

Les dépenses de loisirs, de culture et de communication sont passées de 3 % du budget de consommation en 1960 à 10 % en 2019 en France⁸



FOCUS

Le secteur des jeux d'argent et de hasard

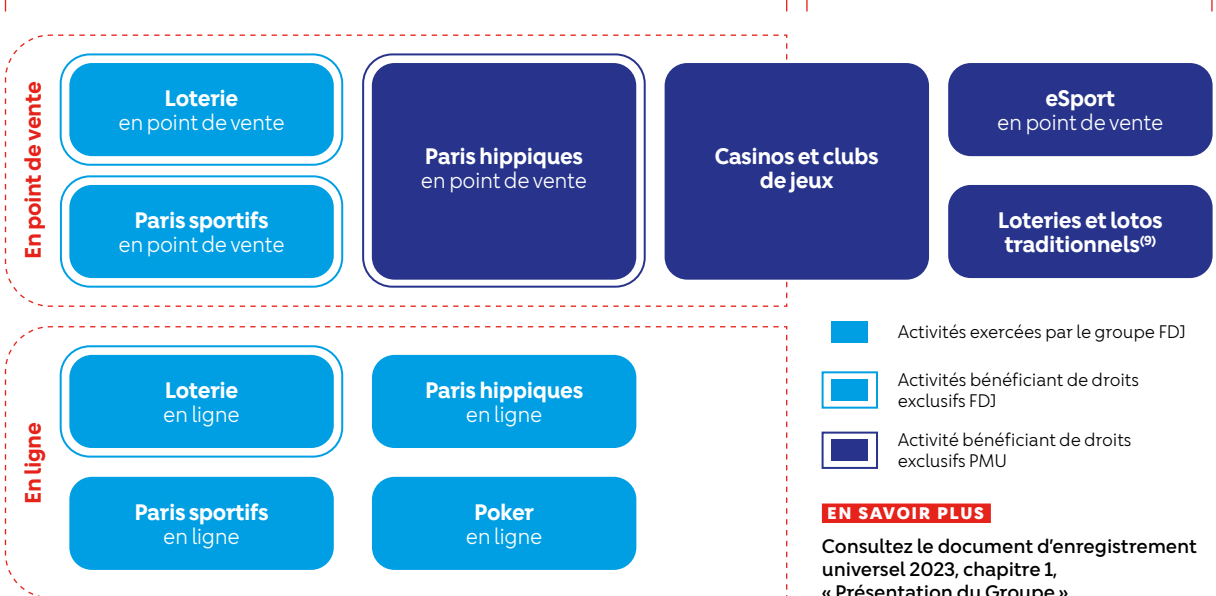
Sur tous les continents, le secteur des jeux d'argent et de hasard poursuit sa croissance, alimentée notamment par la digitalisation des pratiques. Le groupe FDJ se positionne comme l'un des *leaders* européens et mondiaux de ce secteur.

Un secteur français fortement encadré

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

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

Régulateurs



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

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

Web3 : une nouvelle aire de jeux



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



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

Un nouveau terrain à explorer... et à encadrer

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

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

Une expérience inédite dans les métavers

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

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

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

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

FDJ agit pour la préservation de la biodiversité

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

Une nouvelle étape franchie avec Nature Impact

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

Pour une gestion durable des forêts

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

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

FDJ pionnière sur les PSE

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

EN SAVOIR PLUS

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



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



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

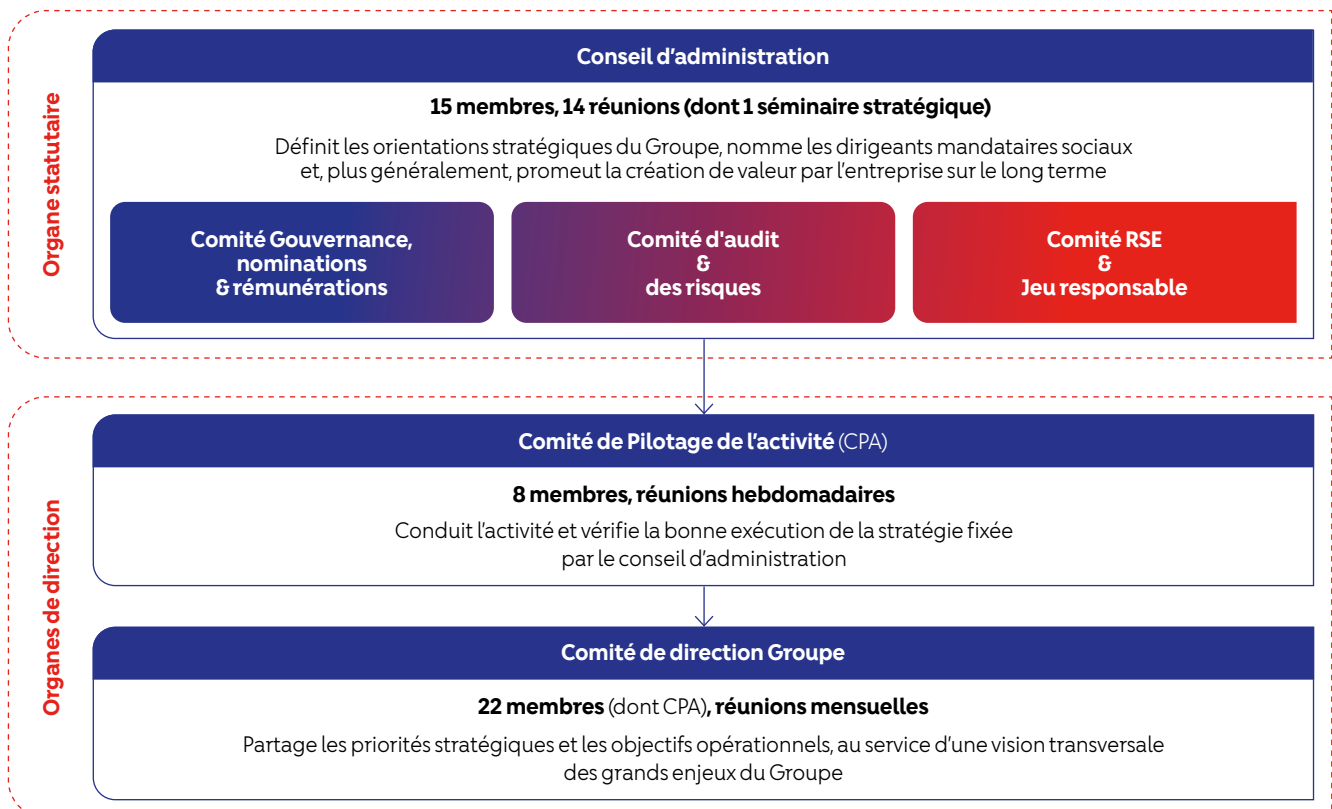
Qui fait quoi ?

Les instances de gouvernance de FDJ

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

EN SAVOIR PLUS

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



Le conseil d'administration

Composition au 31 décembre 2023



Stéphane Pallez
Présidente directrice générale



Philippe Lazare
Administrateur indépendant référent



Fabienne Dulac
Administratrice indépendante



Xavier Girre
Administrateur indépendant



Françoise Gri
Administratrice indépendante



Corinne Lejbowicz
Administratrice indépendante



Florence Barjou
Administratrice indépendante représentant Predica



Charles Sarrazin
Administrateur représentant de l'État



Ghislaine Doukhan
Administratrice nommée par l'assemblée générale sur proposition de l'État



Didier Trutt
Administrateur nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État



Jacques Sonnet
Administrateur représentant la Fédération nationale André Maginot (Fnam)



Olivier Roussel
Administrateur représentant l'Union des blessés de la face et de la tête (UBFT), association loi de 1901



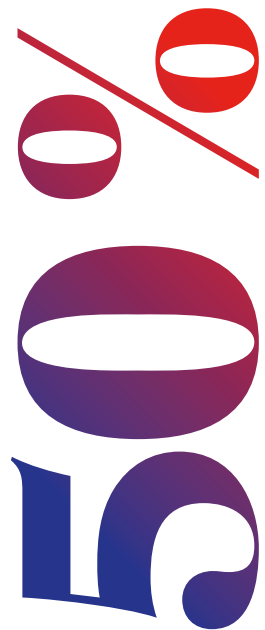
David Chianese
Administrateur représentant les salariés actionnaires



Philippe Pirani
Administrateur représentant les salariés



Agnès Lyon-Caen
Administratrice représentant les salariés



50 % d'administrateurs indépendants

60 ans
moyenne d'âge

50 % & 50 %
de femmes d'hommes

Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

Participent également aux séances du Conseil avec voix consultatives :

Pascal Chèvremont

Contrôleur général économique et financier

Sébastien Devillepoix

Représentant du Comité social et économique central

Philippe Sauvage

Commissaire du gouvernement

Gouvernance

Tour d'horizon des travaux du Conseil en 2023

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



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

Les principaux travaux des Comités en 2023

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

La nomination des dirigeants mandataires sociaux de FDJ

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

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

Une politique de rémunération alignée sur la performance du Groupe

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

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

EN SAVOIR PLUS

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

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

33 % RÉMUNÉRATION FIXE

Objectif

Refléter le niveau et la complexité des responsabilités confiées aux DMS, leur expérience et leur contribution attendue, en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.

35 % RÉMUNÉRATION VARIABLE À COURT TERME (en numéraire)

Objectif

Refléter les objectifs de développement du groupe FDJ, sa performance opérationnelle et financière, ainsi que son engagement en matière de RSE et de jeu responsable, et ce vis-à-vis des recommandations de Place.

Critères de performance

- ♦ EBITDA courant : **20 %**
- ♦ Chiffre d'affaires Groupe 2024 : **20 %**
- ♦ Taux de conversion EBITDA courant en cash : **10 %**
- ♦ RSE / Jeu responsable : **30 %**
- ♦ Performance managériale : **20 %**

32 % RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG TERME (en actions FDJ, critères sur 3 ans)

Objectif

Inciter les DMS à atteindre la performance attendue à long terme de FDJ, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.

Critères de performance

- ♦ Critère financier : **30 %**
- ♦ Critères de rendement pour les actionnaires : **30 %**
- ♦ Critère stratégique : **20 %**
- ♦ Critères extra-financiers : **20 %**

1/
Recommandations du CGNR sur le mode d'exercice de la direction et sur la procédure de demande d'agrément

2/
Décisions du Conseil sur la base des recommandations du CGNR

3/
Demande d'agrément auprès des ministres de l'Économie et du Budget, qui saisissent l'ANJ pour avis consultatif⁽¹⁾

4/
Obtention de l'agrément

5/
Convocation à l'assemblée générale des actionnaires intégrant la résolution relative à la nomination à la fonction de PDG

6/
Vote des actionnaires lors de l'assemblée générale

7/
Nomination des DMS lors de la réunion du Conseil qui suit l'assemblée générale

1. Les agréments pour les nominations de la Présidente directrice générale et du Directeur général délégué font l'objet de deux demandes distinctes.

2. Sous réserve d'approbation de la politique de rémunération ex ante à l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Gouvernance

Le Comité de Pilotage de l'activité

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

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

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



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

Raphaële Rabatel / Directrice Communication & Mécénat Groupe



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

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



Stéphane Pallez / Présidente directrice générale

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

Pascal Chaffard / Directeur général adjoint
Finances, Performance et Stratégie

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



Xavier Étienne / Directeur général adjoint
Technologie Groupe

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



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

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



Cécile Lagé / Directrice générale adjointe BU Loterie, Direction clients

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



FOCUS

Le Comité de direction Groupe (CDG)

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

EN SAVOIR PLUS

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

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

Mieux connaître les risques pour mieux les maîtriser

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

CRITICITÉ ÉLEVÉE

Cybercriminalité et continuité des systèmes d'information

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

CRITICITÉ MODÉRÉE

Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

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

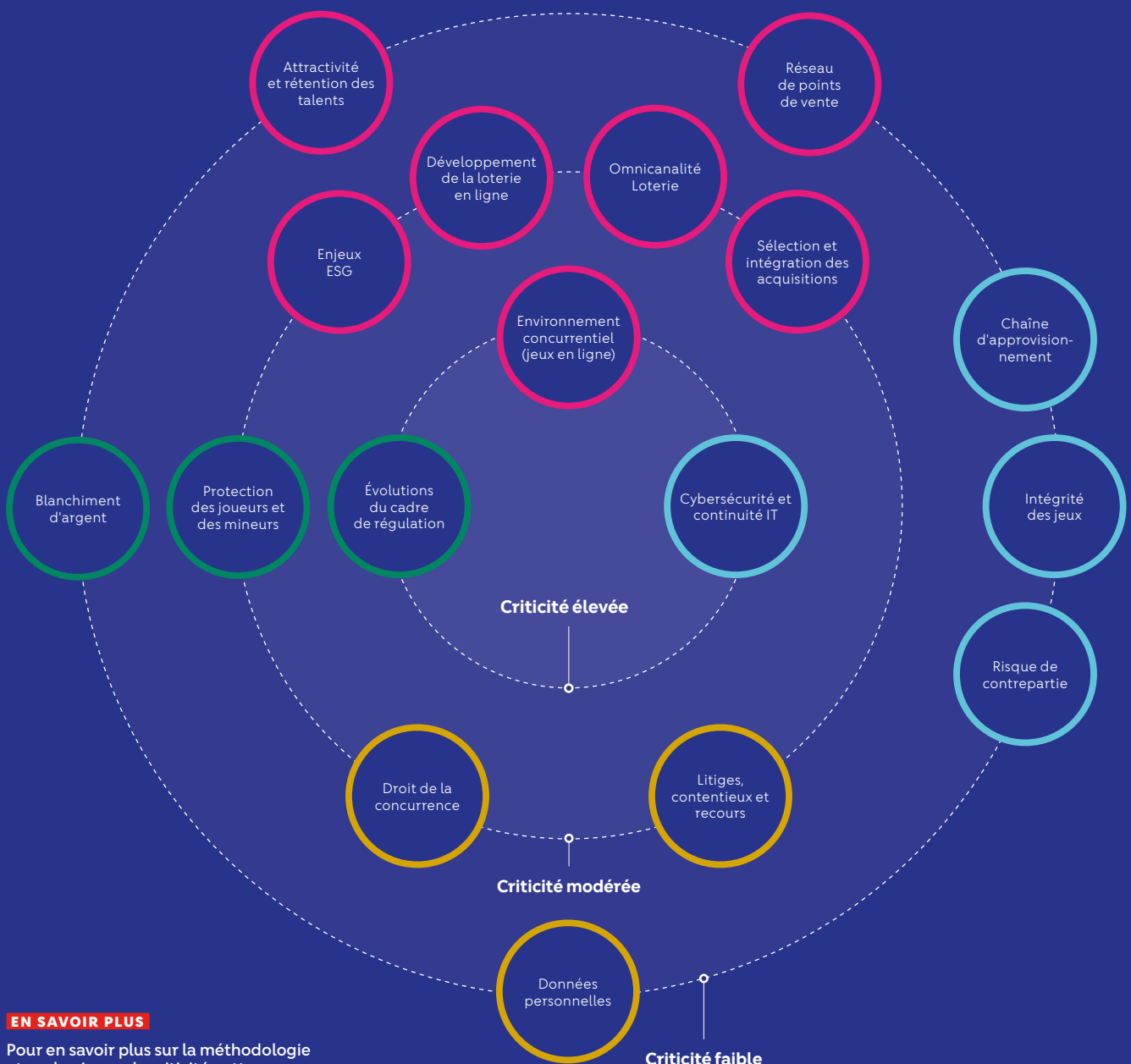
CRITICITÉ FAIBLE

Interruption de la chaîne d'approvisionnement en point de vente

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

Les facteurs de risques de FDJ en 2023

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



EN SAVOIR PLUS

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

Charles Lantieri / Directeur général délégué du Groupe



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

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

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

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

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

Celles et ceux qui font battre le cœur des territoires

Maël Vala-Viaux /

Intrapreneur FDJ et
co-fondateur de Resolv'it

Conjuguer innovation et utilité

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



+ **2 500**

joueurs à Play for Plankton

36

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

580

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

Anne-Sophie Jupinet /

Responsable de l'agence commerciale FDJ Alpes Provence

Soutenir les associations locales

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

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



200

projets solidaires soutenus en 2023

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

Céline Lechaix /

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

Rêver au quotidien grâce au jeu

« Je suis une cliente de la Pacifique des Jeux depuis de nombreuses années, principalement pour l'adrénaline que jouer me procure. Pour ce qui est des jeux de tirage, je joue souvent à Euromillions, au Loto et au Keno.

Côté grattage, je n'ai pas de jeu fétiche, c'est toujours selon mon humeur du jour et les nouveautés du moment. Je joue dans l'espoir de gagner, mais aussi parce que j'aime l'accueil et l'ambiance du point de vente où j'ai mes habitudes, le Fare Loto, à deux pas de mon lieu de travail. Les vendeuses me connaissent bien et nos échanges sont toujours très chaleureux. Je leur apporte d'ailleurs

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

100 %

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

110

points de vente FDJ répartis sur les cinq archipels





Romane Dicko /

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

Faire vibrer les Françaises et les Français

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

162

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

62

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

Aurélien Sautière /

Directeur exécutif
de FSC France

Coopérer pour les forêts

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



100 %

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

2019

lancement du partenariat FDJ avec FSC France et Sylvamo Forêts Services

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

+ **150**

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

Lydie Barbaux /

Maire de Plombières-les-Bains

Préserver le patrimoine

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

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



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

Les talents FDJ

L

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

La transformation numérique se poursuit

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

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

Engagés par nature

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

318

collaborateurs engagés dans une ou plusieurs actions de la Fondation FDJ

**PRÈS DE
3 000**

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

94 %

des collaborateurs et collaboratrices sont fiers de travailler pour FDJ



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



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

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

Il y a trente ans naissait la Fondation FDJ



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

Déjà 350 000 bénéficiaires

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

Trente ans, ça se fête !

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

Un soutien ciblé pour un impact positif maximisé

La Fondation FDJ concentre son budget sur un nombre limité de grands projets, sélectionnés à la suite d'appels à projets lancés tous les ans, qui peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé et de dotations s'échelonnant de 200 000 euros à 1,3 million d'euros sur trois ans.

La Fondation FDJ soutient aussi des initiatives ancrées localement et parrainées par les commerçants du réseau et par les talents FDJ. Les commerçants peuvent ainsi, via le programme « Tremplin Détaillants solidaires », présenter un projet porté par l'association locale dont la cause leur tient à cœur. Les équipes du Groupe ont, quant à elles, la possibilité de s'engager via le « Tremplin Collaborateurs solidaires ». Ils ont aussi de nombreuses possibilités de mettre leurs talents au service des associations partenaires de la Fondation.

Prête à ouvrir une nouvelle page de son histoire

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

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

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

Donner vie à la raison d'être de FDJ

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

Une année riche en débats et en nouveautés

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

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

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

Composition du Comité des Parties prenantes

Rose-Marie Van Lerberghe Présidente

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

Élisabeth Belmas

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

Marion Caspers-Merk

Ex-présidente de la Loterie du Bade-Wurtemberg

Philippe Moati

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

Benoit Halgand

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

Laurence Devilliers

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

Sarah Ourahmoune

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



Joëlle Bottalico

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

Christophe Bouillon

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

Philippe Coy

Président de la Confédération des buralistes

Daniel Panetto

Président de Culture presse

Jean-Baptiste Carpentier

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

Louise Nadeau

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

Christian Bucher

Psychiatre, expert en addictologie



3 QUESTIONS À...

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

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

Pourquoi avoir rejoint le Comité des Parties prenantes de FDJ ?

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

Qu'avez-vous découvert grâce au Comité ?

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

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

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

14

membres du
Comité des Parties prenantes

7

femmes

7

hommes

3

réunions en 2023

EN SAVOIR PLUS

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

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

Une relation de confiance

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

Trois maîtres-mots : confiance, régularité et transparence

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

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

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

Le Club Actionnaires FDJ, c'est...

◆ Un accompagnement personnalisé et des formations sur l'investissement

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

◆ Des événements sportifs exclusifs

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

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

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



1,78 €

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

Près de 400 000

actionnaires individuels

16 000

membres au sein du Club Actionnaires FDJ

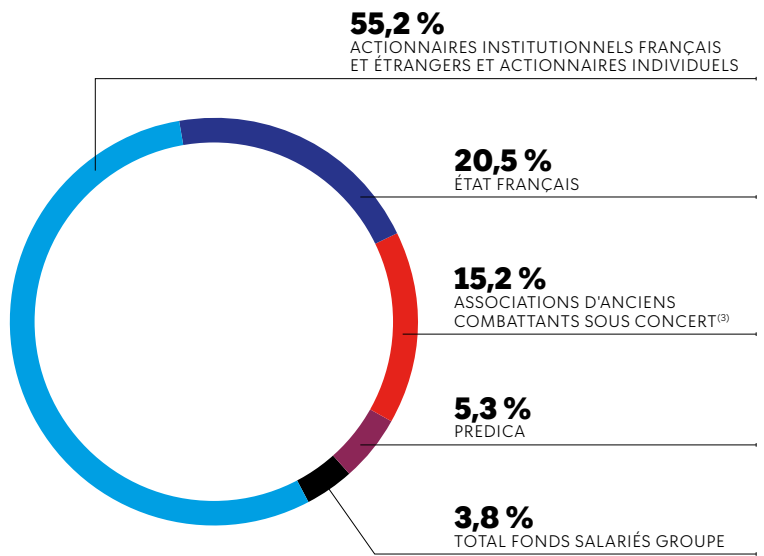
1. Environnementaux, sociaux et de gouvernance.
2. Responsabilité sociale de l'entreprise.



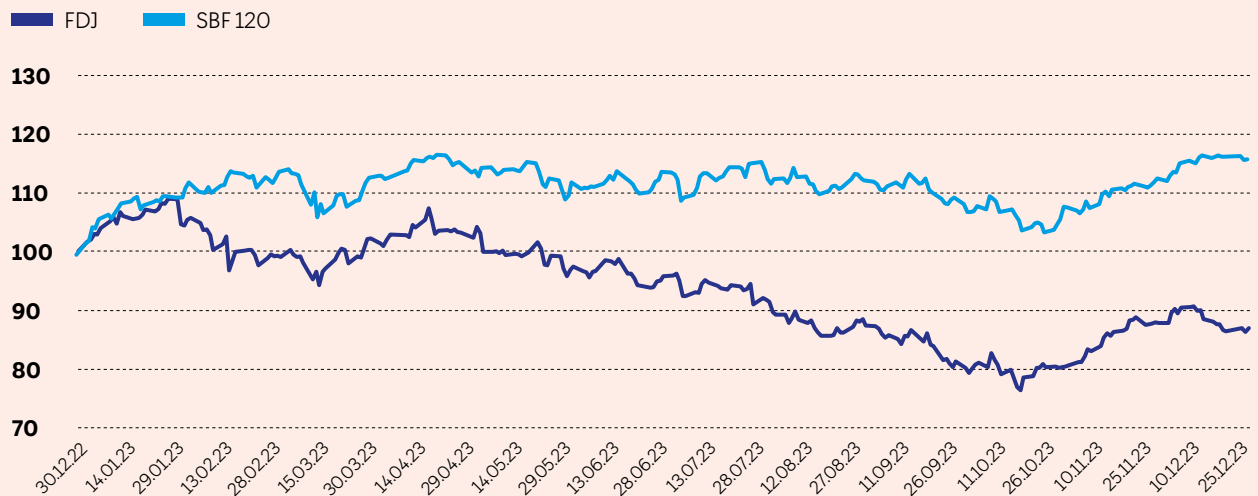
Les actionnaires supporteurs de l'équipe FDJ-Suez au Tour de France Femmes avec Zwift

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

Répartition du capital au 24.02.2023



Évolution du cours de l'action



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

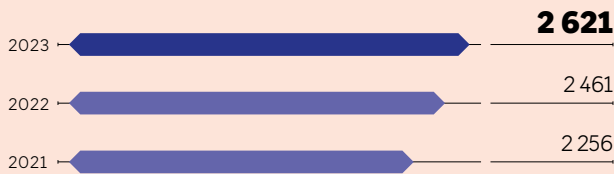
Une performance responsable

Indicateurs financiers

Chiffre d'affaires

(En millions d'euros)

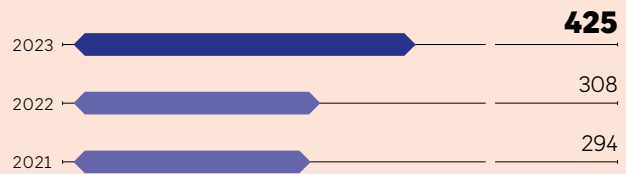
+ 6,5 %



Résultat net

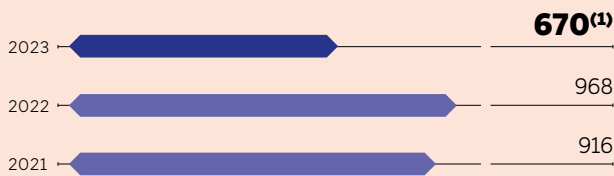
(En millions d'euros)

+ 38,1 %



Excédent net de trésorerie

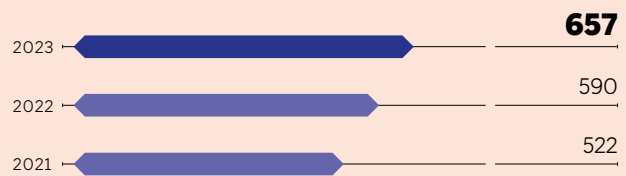
(En millions d'euros)



EBITDA courant

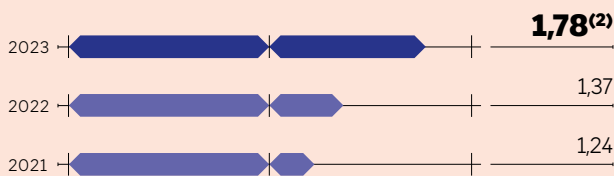
(En millions d'euros)

+ 11,3 %

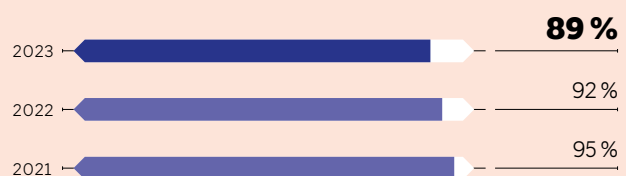


Dividende par action

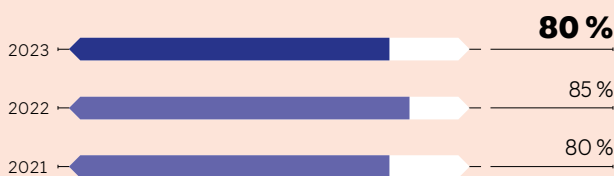
(En euros)



Taux de conversion de l'EBITDA courant en cash



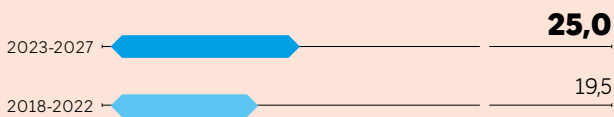
Taux de distribution du résultat net en dividende



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

Indicateurs de durabilité

Budget de la Fondation d'entreprise FDJ (En millions d'euros)

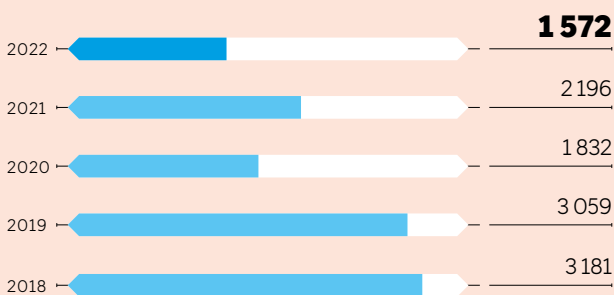


Taux d'emploi Handicap

5,67 %

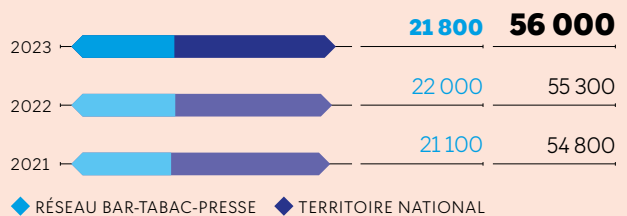
5,61 % en 2022

Émissions carbone Scopes 1 & 2 (En teqCO₂)



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

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

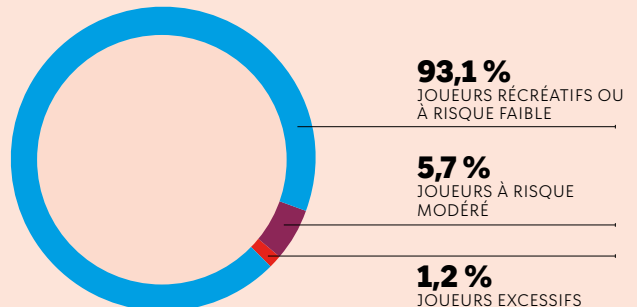


Taux d'engagement des collaborateurs

92 / 100

89/100 en 2022

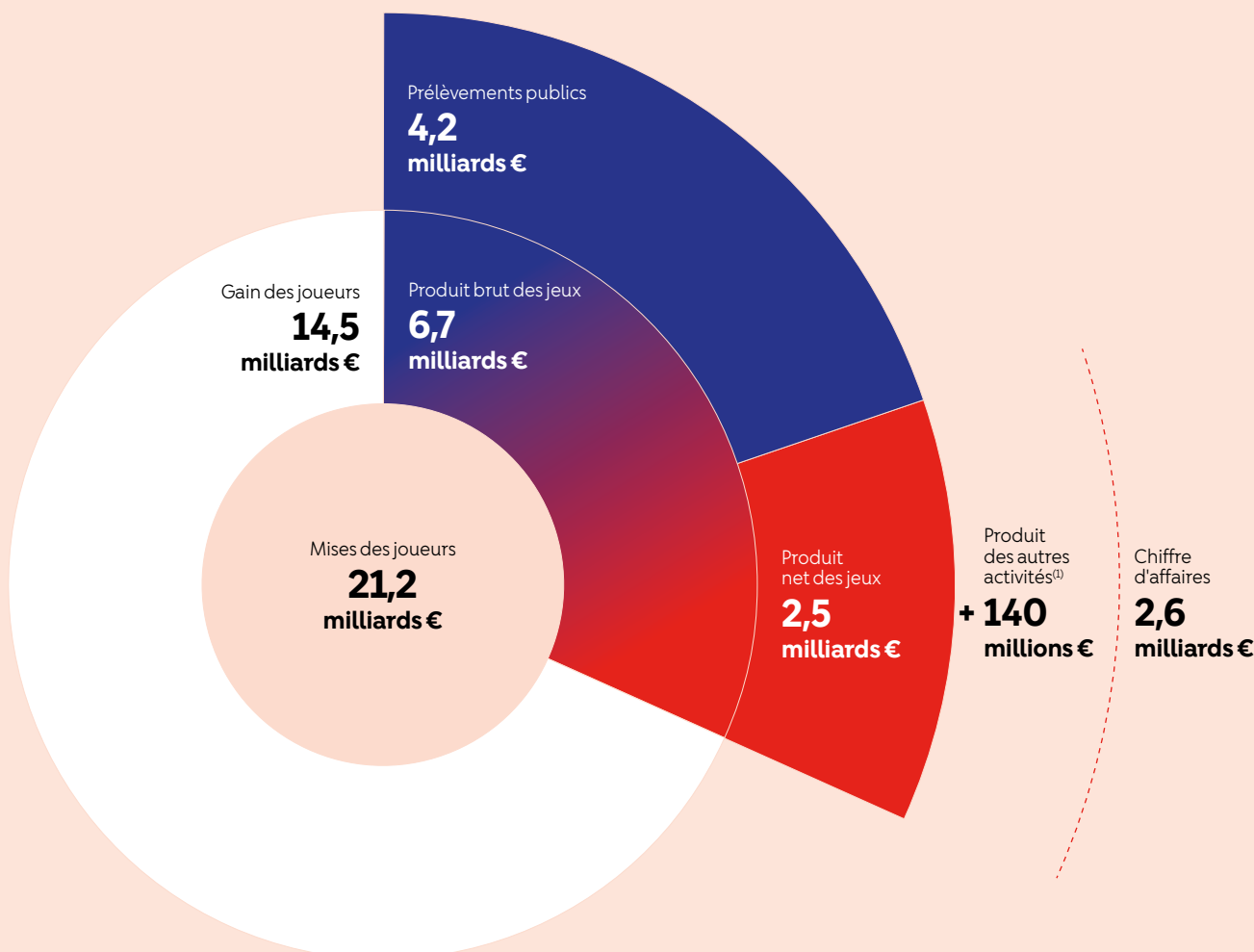
Indice canadien du jeu excessif (ICJE)



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

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

Faire gagner le collectif



Données à fin 2023

Un impact positif et durable pour les parties prenantes de FDJ

Et pour l'économie et les territoires en France

État français

4,3 milliards € de contribution aux finances publiques

Agence nationale du sport (ANS)

72 millions € de prélèvements affectés à l'ANS⁽²⁾

Mission Patrimoine

28 millions € collectés pour la sauvegarde du patrimoine français en péril via les jeux Mission Patrimoine⁽³⁾

Mission Nature

Près de 6 millions € collectés pour soutenir des projets en faveur de la biodiversité via les jeux Mission Nature⁽⁴⁾

Commerçants partenaires

983 millions € de commissions

Fournisseurs (dont 85 % en France)

926 millions € d'achats et investissements

Collaborateurs

369 millions € de frais de personnel

Dont un accord de participation et d'intéressement permettant de redistribuer aux collaborateurs jusqu'à 24 % de leur salaire de base

Actionnaires

262 millions € de dividendes 2023 au titre de 2022, soit 85 % du résultat net du Groupe

Dont près de 40 millions € de dividendes versés aux associations d'anciens combattants, actionnaires historiques du Groupe

Engagements

142 millions € dédiés à la contribution sociétale du Groupe

- ◆ Actions au service de l'égalité des chances avec la Fondation d'entreprise FDJ
- ◆ Soutien au sport professionnel et amateur
- ◆ Partenariats en faveur de la protection du patrimoine

Une politique active de promotion du jeu responsable

6,6

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

56 000

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

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



01 Présentation du Groupe

1.1	LES GRANDES TENDANCES DU SECTEUR DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD	56	1.4	MARQUES, BREVETS ET LICENCES	81
1.1.1	Jeux d'argent et de hasard au niveau mondial	56	1.4.1	Marques et licences de marques	81
1.1.2	Marchés européens des jeux d'argent et de hasard	57	1.4.2	Noms de domaine	83
1.1.3	Marchés français des jeux d'argent et de hasard	59	1.4.3	Dessins et modèles	83
1.2	LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE	61	1.4.4	Brevets	83
1.2.1	Loterie	61	1.5	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	84
1.2.2	Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	67	1.5.1	Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État	84
1.2.3	Autres activités	71	1.5.2	Réglementation spécifique à l'exploitation de jeux d'argent et de hasard	86
1.3	ORGANISATION OPÉRATIONNELLE	73	1.5.3	Réglementation spécifique aux activités opérées en concurrence	89
1.3.1	Fonction clients	74	1.5.4	Contrôle par les autorités administratives et sanctions administratives et pénales	89
1.3.2	Fonction commerciale et réseau physique de distribution	75	1.5.5	Fiscalité des jeux d'argent et de hasard	91
1.3.3	Fonction technologie	78			
1.3.4	Direction de la stratégie et de l'innovation	79			

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

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

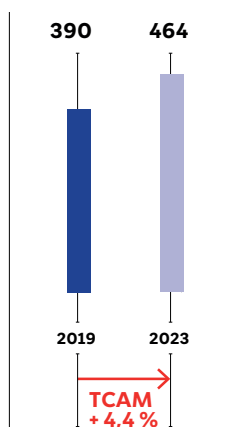
FDJ est active dans les jeux d'argent et de hasard (JAH) avec pour activités principales : en France, l'exploitation sous droits exclusifs (en monopole) des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés en points de vente et en ligne) et de paris sportifs en points de vente, ainsi que l'ensemble des jeux en ligne en concurrence (paris sportifs et hippiques, poker), et en Irlande, via sa filiale Premier Lotteries Ireland – PLI, l'exploitation sous droits exclusifs des jeux de la loterie nationale irlandaise

(jeux de tirage et jeux instantanés en points de vente et en ligne). Par ailleurs, FDJ diversifie ses activités avec, notamment, des services B2B à l'international pour les opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs.

FDJ est le numéro un du secteur des jeux d'argent et de hasard en France en 2023e avec plus de 50 % du produit brut des jeux (PBJ) ⁽²⁾, soit l'un des principaux opérateurs de loterie en Europe et dans le monde.

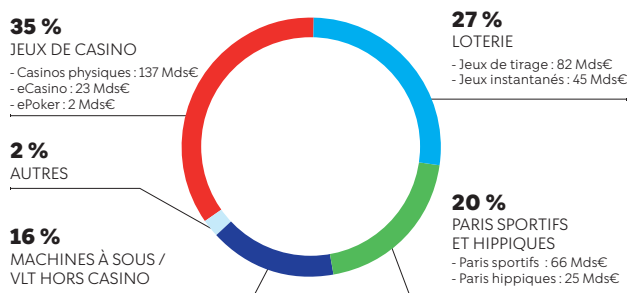
1.1.1 Jeux d'argent et de hasard au niveau mondial ⁽³⁾

PBJ MONDIAUX DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD DE 2019 À 2023e (en milliards d'euros)



Les marchés mondiaux des jeux d'argent et de hasard avaient retrouvé dès 2022 leur niveau d'avant crise sanitaire. En 2023e, leur PBJ total devrait atteindre 464 milliards d'euros (contre 406 milliards d'euros en 2022), soit un taux de croissance annuel moyen de plus de 4 % sur la période 2019-2023e.

RÉPARTITION DES PBJ MONDIAUX DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD 2023e PAR ACTIVITÉ



Le casino physique reste l'activité la plus importante avec un PBJ de 137 milliards d'euros en 2023e (contre 133 milliards d'euros en 2019), soit plus du tiers du marché.

Les jeux de loterie, avec 127 milliards d'euros de PBJ (contre 107 milliards d'euros) représentent 27 % du PBJ total :

- les jeux de tirage représentent près des deux tiers du marché de la loterie avec 82 milliards d'euros de PBJ (+1 % par an en moyenne entre 2019 et 2023e) ;
- le PBJ des jeux instantanés a enregistré une forte progression (+11 % par an en moyenne entre 2019 et 2023e, notamment tirée par l'Asie et Moyen-Orient).

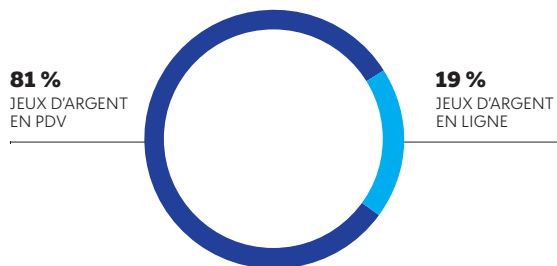
Les paris sportifs poursuivent leur progression avec un taux de croissance annuel moyen de +18 % sur la période 2019-2023e. La plus forte croissance est observée en Amérique du Nord, avec un PBJ multiplié par 12 entre 2019 et 2023e, principalement en raison de l'ouverture progressive (par juridiction) du marché aux États-Unis.

(1) Sauf indication contraire, la source de référence au sein de cette section est H2GC, fichier du 12 octobre 2023, avec application du taux de change annuel moyen (OCDE). Les données relatives aux marchés mondial, européen et français des jeux d'argent et de hasard pour l'année 2023e sont encore estimées à la date de publication du Document d'enregistrement universel.

(2) PBJ = mises – gains des joueurs.

(3) Périmètre couvert : loterie, paris sportifs, paris hippiques, poker, bingo, casinos et machines à sous ; en réseau physique et/ou en ligne.

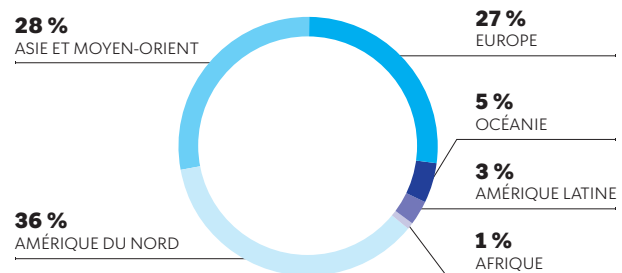
Les grandes tendances du secteur des jeux d'argent et de hasard

RÉPARTITION DES PBJ MONDIAUX DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD 2023e PAR CANAL DE DISTRIBUTION

La crise sanitaire a accéléré l'essor du canal digital avec un taux de digitalisation passant de 9 % en 2019 à 19 % en 2023e. Cette dynamique est portée notamment par les paris sportifs et les jeux de casino, avec des augmentations annuelles moyennes de leur PBJ de 31 % entre 2019 et 2023e.

Sur cette même période, les jeux de loterie en ligne se sont développés avec un taux de croissance annuel moyen de 22 %. Le taux de croissance du poker en ligne est quant à lui de 17 %, avec les trois quarts du PBJ générés en Europe.

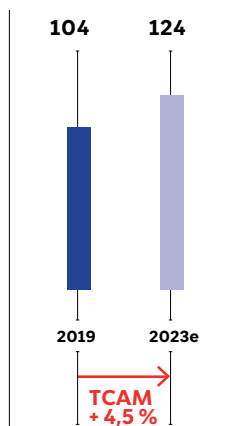
L'offre en points de vente retrouve son niveau d'avant crise sanitaire en 2023e. Les jeux de loterie et de paris se sont rétablis. La reprise est cependant plus lente pour les jeux de casino, dont le PBJ reste inférieur aux années précédentes.

RÉPARTITION DES PBJ MONDIAUX DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD 2023e PAR CONTINENT

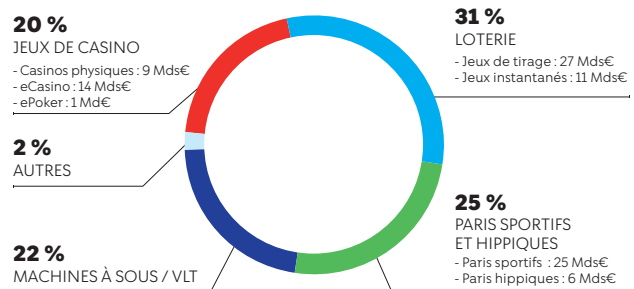
Plus du tiers du PBJ total provient du marché nord-américain.

La zone Asie et Moyen Orient, dont le retour à des niveaux pré-crise sanitaire est plus long, a repris la deuxième place devant l'Europe en 2023e.

Les plus fortes croissances sur la période de 2019 à 2023e sont observées en Afrique (+9 % en moyenne annuelle, portée essentiellement par les paris sportifs), en Amérique Latine (+8 %) et en Amérique du Nord (+8 %).

1.1.2 Marchés européens des jeux d'argent et de hasard**ESTIMATION DES PBJ EUROPÉENS DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD EN 2023e (en milliards d'euros)**

Les marchés européens qui représentent 27 % du PBJ mondial, poursuivent leur dynamique de croissance. En 2023e, les PBJ européens devraient atteindre 124 milliards d'euros (contre 115 milliards d'euros en 2022), soit un taux de croissance annuel moyen de près de 5 % sur la période 2019-2023e.

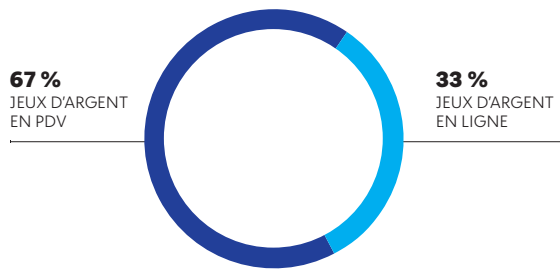
RÉPARTITION DES PBJ EUROPÉENS DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD 2023e PAR ACTIVITÉ

Les jeux de loterie représentent près du tiers du PBJ des jeux d'argent et de hasard en Europe et les paris sportifs et hippiques un quart.

Les plus fortes croissances ont été enregistrées par les jeux de casino en ligne (croissance annuelle moyenne 2019-2023e de 21 %), suivis par les paris sportifs (+13 %) et le poker en ligne (+12 %) tandis que les *Video Lottery Terminals* (VLT) n'ont pas retrouvé leur niveau d'avant crise sanitaire.

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

RÉPARTITION DES PBJ EUROPÉENS DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD 2023e PAR CANAL DE DISTRIBUTION

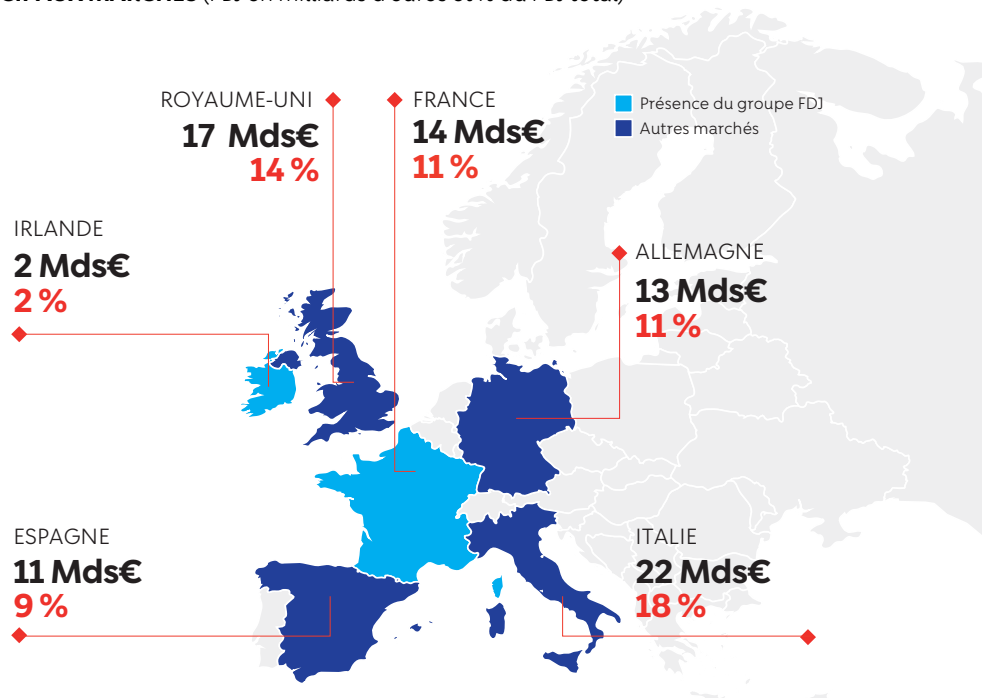


L'Europe est le continent ayant le taux de digitalisation le plus élevé. En 2023e, les jeux en ligne ont continué de gagner des parts de marché avec un taux de digitalisation de 33 %, contre 31 % en 2022 et 20 % avant la crise sanitaire.

- L'Europe représente ainsi 45 % du PBJ en ligne mondial.
- Les paris sportifs représentent 39 % du PBJ européen en ligne, le casino 34 % et les jeux de loterie 17 %.

L'offre globale en points de vente devrait retrouver en 2023 son niveau de 2019. Il en sera de même pour les jeux de loterie et les paris. En revanche, la reprise est plus lente pour les jeux de casino et les VLT dont le PBJ reste inférieur à celui des années précédentes.

EUROPE : PRINCIPAUX MARCHÉS (PBJ en milliards d'euros et % du PBJ total)



En Europe, plusieurs modèles de réglementation existent, ils diffèrent selon le segment de jeu concerné :

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

Si les marchés et leur réglementation restent organisés à l'échelon national, les opérateurs évoluent dorénavant dans un environnement hétérogène et concurrentiel, notamment à la suite d'opérations de fusions/acquisitions et d'obtentions de concessions dans plusieurs pays. Certaines tendances sont particulièrement notables :

- la diversification de leur distribution (les loteries recherchant de nouveaux types de points de vente) et de

leurs domaines d'intervention (en proposant des services adjacents, par exemple des services financiers en points de vente ou du B2B auprès de loteries internationales) ;

- la cession d'activités connexes pour se recentrer sur leur cœur de métier.

Enfin, certains pays envisagent, ou ont même déjà acté, la privatisation ou l'ouverture à la concurrence de l'une ou plusieurs de leurs activités de jeux d'argent.

Parallèlement, le secteur enregistre des évolutions de cadres réglementaires nationaux visant à moderniser la régulation, l'adapter aux usages numériques croissants et renforcer le jeu responsable (prévention du jeu excessif et des mineurs) et la lutte contre le marché illégal. Il en résulte une tendance croissante à l'identification des joueurs, qui est la règle pour les jeux en ligne, et dans certains pays 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 des entreprises du secteur des jeux d'argent, par la loi ou à titre d'autorégulation à l'initiative d'opérateurs.

1.1.3 Marchés français des jeux d'argent et de hasard

FDJ opère dans le secteur des jeux d'argent et de hasard qui 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, dont

l'exploitation des jeux d'argent et de hasard placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisations accordées par l'État ou d'agrément délivrés par l'Autorité nationale des jeux (ANJ).

En France, les marchés des jeux d'argent et de hasard se répartissent en six catégories distinctes :

	EN POINTS DE VENTE	EN LIGNE
LOTERIE	Droits exclusifs FDJ	Droits exclusifs FDJ
PARIS SPORTIFS	Droits exclusifs FDJ	Concurrence (agrément ANJ)*
PARIS HIPPIQUES	Droits exclusifs	Concurrence (agrément ANJ)*
POKER	Casinos et clubs de jeux	Concurrence (agrément ANJ)*
JEUX DE TABLE (hors poker)	204 casinos et quelques clubs de jeux à Paris	Interdits
MACHINES À SOUS	204 casinos	Interdits

* ANJ : Autorité nationale des jeux (voir 1.5 « Environnement réglementaire »).

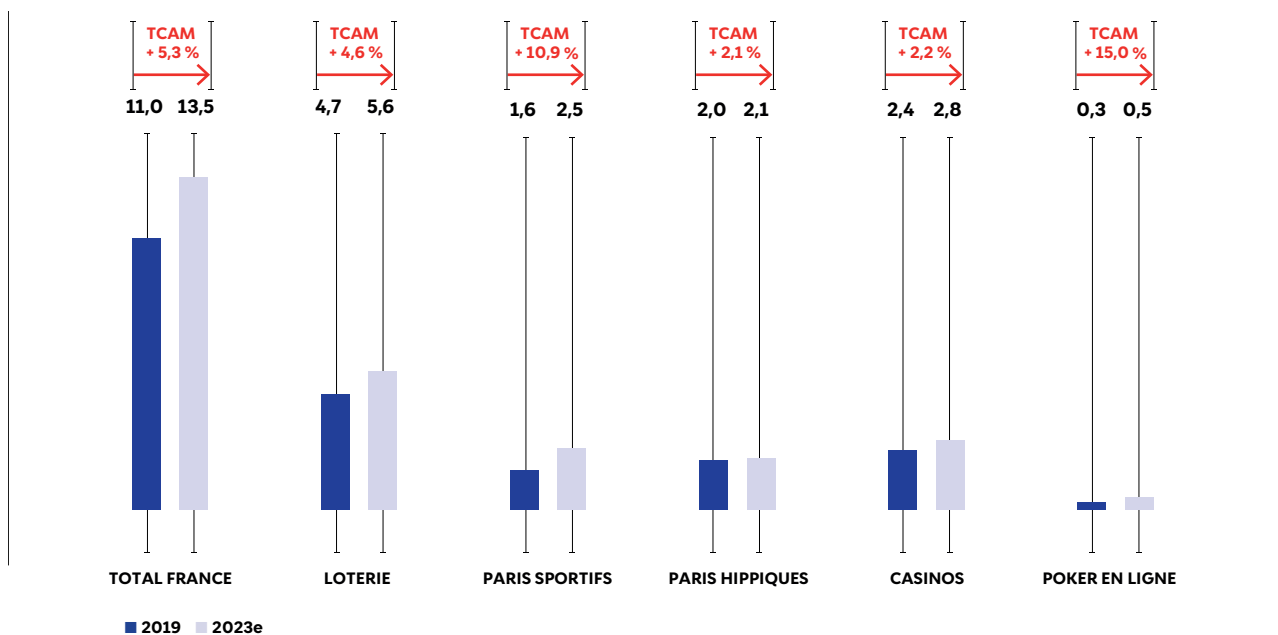
En France, FDJ est titulaire des droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente, tandis que ses activités en ligne relatives aux paris sportifs, poker et paris hippiques sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs.

Le secteur français des jeux d'argent compte environ 30 millions de joueurs : dont près de 27 millions pour la loterie, près de 6 millions pour les paris sportifs, plus de

3 millions pour les paris hippiques, plus de 2 millions pour le poker et plus de 5 millions pour le casino (source FDJ). Ces données sont stables par rapport à 2022, à l'exception des paris hippiques.

En 2023e, le PBJ du secteur des jeux d'argent et de hasard en France devrait s'élever à 13,5 milliards d'euros, soit une augmentation annuelle moyenne 2019-2023e de 5 %, plus forte pour les activités en concurrence que pour celles sous droits exclusifs, respectivement +13 % et +4 %.

(En milliards d'euros)



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

Les jeux de loterie (tirage + jeux instantanés) réalisent plus de 40 % du PBJ des marchés français des jeux d'argent et de hasard. Leur PBJ ressort à 6 milliards d'euros en 2023e, soit une croissance annuelle moyenne de +5 % depuis 2019.

- Pour la loterie en ligne, la progression annuelle moyenne sur la période ressort à près de +28 %, portée par une croissance très dynamique pendant la crise sanitaire, tandis qu'en réseau physique de distribution, le PBJ des jeux de loterie a augmenté de 3 % par an entre 2019 et 2023e ; à noter que fin 2021, le PBJ était revenu au niveau de 2019.

Le PBJ des paris sportifs ressort à 3 milliards d'euros en 2023e, soit près de 20 % du total, avec une progression annuelle moyenne 2019-2023e supérieure à +10 %.

- Le marché des paris sportifs en ligne connaît une croissance plus rapide que celle des paris sportifs en point de vente : respectivement +15 % et +5 % en moyenne annuelle entre 2019 et 2023e. 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, telles que le *live betting* (ou pari en direct), expliquent ce différentiel. Depuis 2017, le PBJ du marché des paris sportifs en ligne est supérieur à celui des paris sportifs en points de vente.

- À fin 2023, 18 opérateurs de paris sportifs en ligne étaient agréés par l'ANJ.

Concernant les paris hippiques, le PBJ est de 2 milliards d'euros en 2023e, avec une hausse annuelle moyenne 2019-2023e de +2 %, dont les points de vente et les hippodromes représentent 85 %, avec une hausse annuelle moyenne inférieure à +2 %, quand les paris en ligne augmentent de près de +4 % en moyenne annuelle.

Enfin, le PBJ du poker en ligne a augmenté en moyenne de +15 % par an, s'établissant à 0,5 milliard d'euros en 2023 contre 0,3 milliard d'euros en 2019.

1.2 Les principales activités du Groupe



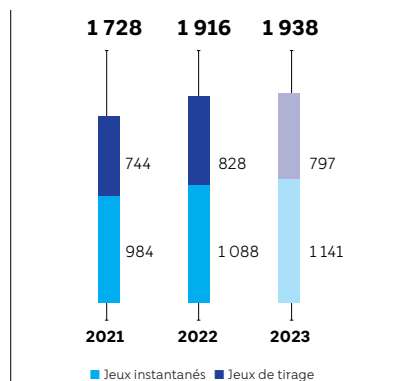
* Jeux d'argent en ligne hors loterie. En France, les jeux en ligne en concurrence autorisés sont les paris sportifs, les paris hippiques et le poker.
 ** ycp la contribution de ZÉturf à compter d'octobre 2023.
 *** ycp effet année pleine des acquisitions de L'Addition (fin juillet 2022) et de Aleda (fin novembre 2022), et de la contribution de Premier Lotteries Ireland à compter de novembre 2023.

1.2.1 Loterie

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 sa principale source de chiffre d'affaires.

En 2023, la loterie a généré un chiffre d'affaires de 1 938 millions d'euros (soit 74 % du chiffre d'affaires du Groupe), pour une marge contributive de 723 millions d'euros, soit un taux de marge de 37,3 %.

CA PAR GAMME (en millions d'euros)



La croissance de la loterie est plus limitée que par les années précédentes (+ 1,1 %), principalement en raison de l'impact de la nouvelle formule d'Amigo (avec notamment une réduction des mises maximales de 20 euros à 8 euros et une pause de 15 minutes par heure pour les tirages effectués entre 6h et 14h), lancée début juin conformément à la décision de l'Autorité nationale des jeux, et du recul du nombre de tirages à jackpot élevé Euromillions.

On observe cependant :

- une bonne dynamique sur la loterie en ligne (+ 10 %) ;
- une activité toujours bien orientée pour les jeux instantanés ;
- des lancements à succès tant sur les jeux instantanés (Carré d'Or, Club Color) que sur les jeux de tirage (EuroDreams).

Focus

EURODREAMS

- FDJ et huit loteries européennes de la communauté Euromillions se sont associées pour lancer le premier jeu européen de rente, 20 ans après le lancement d'Euromillions.
- Pour une mise de 2,50 euros, ce nouveau jeu de tirage permet de remporter jusqu'à 20 000 euros par mois pendant 30 ans.
- Deux tirages par semaine sont proposés : le lundi et le jeudi ; le 1^{er} tirage a eu lieu le lundi 6 novembre 2023.

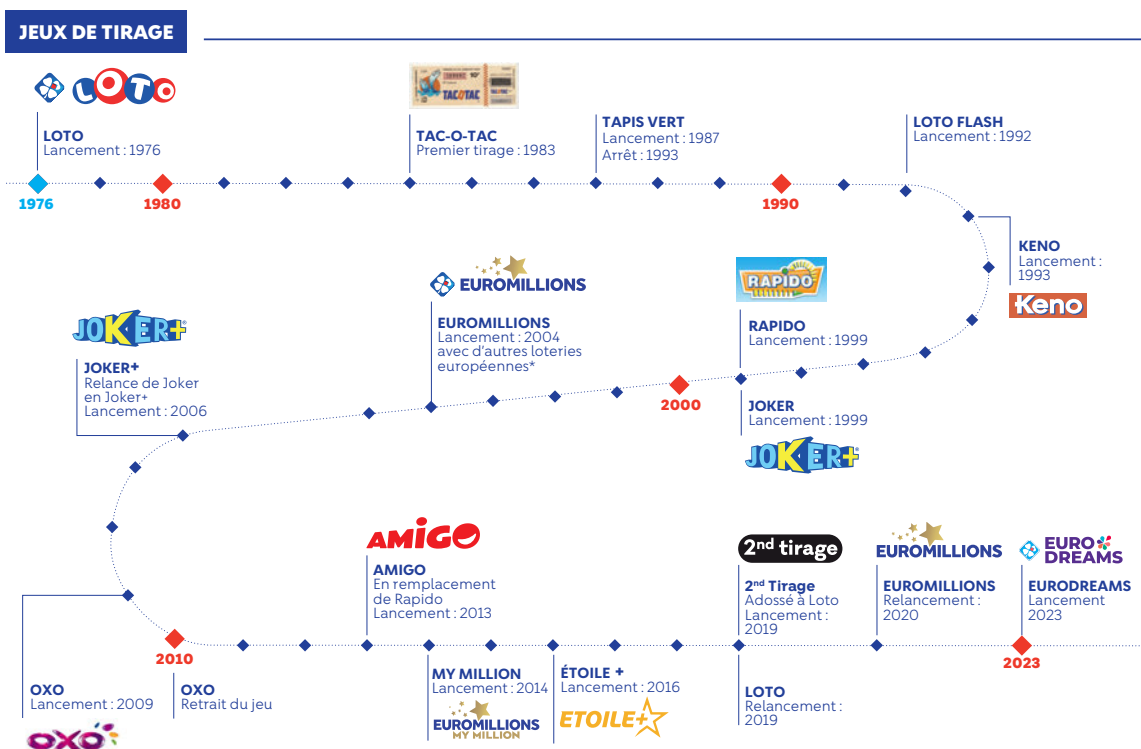
En 2023, la loterie a réuni près de 27 millions de joueurs (source FDJ), en progression par rapport à 2022. Cette hausse du bassin loterie est due à l'effet conjugué d'un recrutement qui se maintient à un bon niveau et d'une baisse de l'abandon.

Les joueurs FDJ sont globalement représentatifs 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.

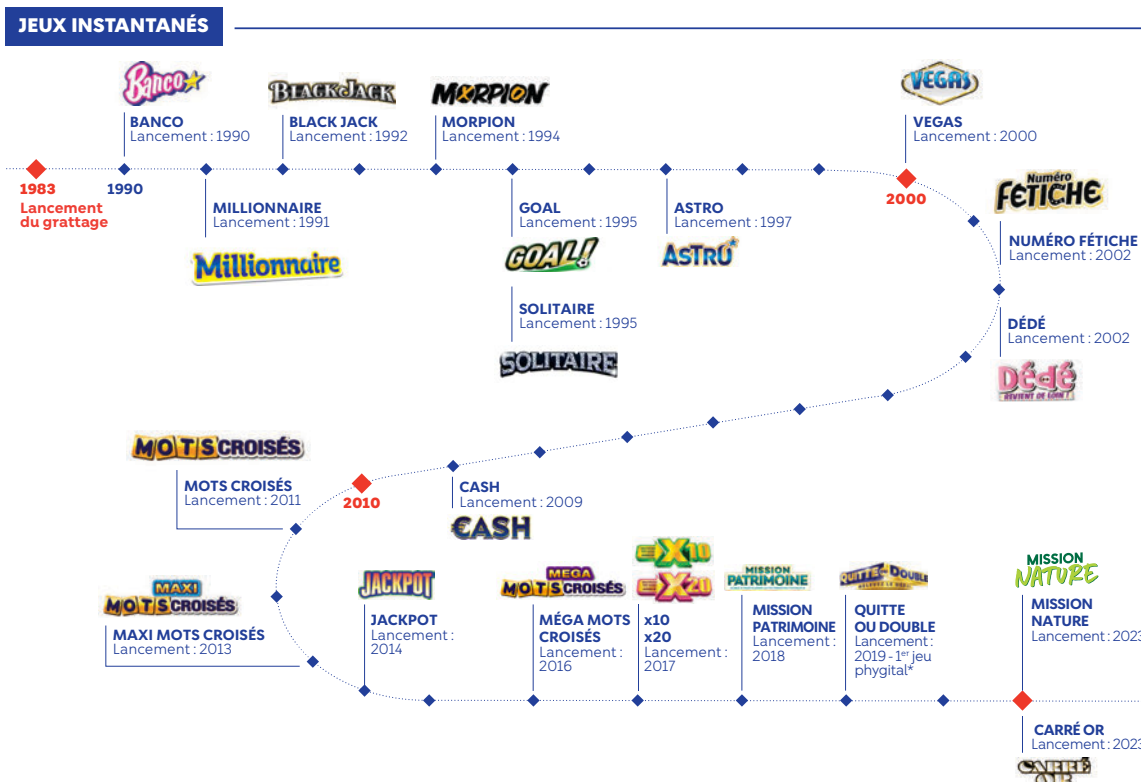
Les principales activités du Groupe

1.2.1.1 OFFRE DE JEUX DE LOTERIE



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

EuroDreams est un jeu proposé par FDJ et les loteries de la communauté Euromillions à l'exception du Royaume-Uni qui disposait déjà d'un jeu similaire.



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

L'offre de jeux de loterie de FDJ, qui couvre un large éventail d'expériences, témoigne des capacités du Groupe à diversifier et renouveler son offre, en la déclinant tant en points de vente qu'en ligne. L'offre comprend des jeux pérennes et connus, ainsi que des jeux éphémères

renouvelés régulièrement. FDJ exploite un portefeuille de jeux, dans le respect du cadre réglementaire d'un maximum de 40 jeux dans le réseau physique de distribution et de 100 jeux en ligne.

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	PRISES DE JEUX
<ul style="list-style-type: none"> – 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. – Les jeux instantanés sont des jeux pour lesquels 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. 	<ul style="list-style-type: none"> – Les prises de jeu simples des jeux de tirage traditionnels varient entre 1 euro et 2,50 euros. – Les jeux instantanés sont vendus à partir de 0,10 euro et jusqu'à 15 euros.

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

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

Jeux de tirage

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), Euromillions (2 tirages par semaine : mardi et vendredi) et EuroDreams (2 tirages par semaine : lundi et jeudi).

Ces jeux se caractérisent par des montants de jackpots élevés (pouvant être versés en plusieurs fois sous forme de rente pour les deux premiers rangs de gain sur EuroDreams), dont les mises sont généralement portées par les éléments suivants :

- le jackpot : plus le jackpot est élevé (ce qui se produit en 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 lors d'événements majeurs ou lors de spécificités culturelles liées au calendrier comme les vendredis 13.







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 et Bingo Live.

Les principales activités du Groupe

	 EUROMILLIONS	 EUROMILLIONS MY MILLION	 ETOILE+	 EURODREAMS
	JEU DE TIRAGE TRADITIONNEL	JEU ADDITIONNEL SPÉCIFIQUE À LA FRANCE	JEU ADDITIONNEL FACULTATIF SPÉCIFIQUE À LA FRANCE	JEU DE TIRAGE TRADITIONNEL <i>2 tirages par semaine</i>
Prix	2,50 euros pour une grille Euromillions et 1 code My Million participant à 1 tirage	0,30 euro intégré au prix de 2,50 euros de la grille Euromillions	1 euro	2,50 euros
Mécanique	5 numéros à choisir parmi 50 et 2 étoiles à choisir parmi 12 Possibilité de jouer en flash pour générer une combinaison aléatoire	Code alphanumérique My Million unique attribué automatiquement au joueur lors de la validation de sa prise de jeu Euromillions	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	Choix de 6 numéros sur une grille de 40 numéros et 1 numéro (appelé numéro « Dream ») sur une grille de 5 numéros Possibilité de jouer en flash pour générer une combinaison aléatoire et d'effectuer des multiples selon la limite autorisée
Gain	Jackpot entre 17 millions d'euros et 250 millions d'euros si 5 bons numéros et 2 étoiles gagnantes	1 gagnant garanti à 1 million d'euros à chaque tirage	Les gains Étoile + se cumulent avec les gains Euromillions	Jusqu'à 20 000 euros par mois pendant 30 ans
	 LOTO	2nd tirage	 JOKER+	
	JEU DE TIRAGE TRADITIONNEL	JEU DE TIRAGE ADDITIONNEL À PARTICIPATION OPTIONNELLE	JEU DE TIRAGE ADDITIONNEL en complément de Loto® ou Keno <i>2 tirages par jour</i>	
Prix	2,20 euros pour une grille Loto® participant à 1 tirage	0,80 euro		
Mécanique	5 numéros à choisir parmi 49 et 1 numéro chance parmi 10 Possibilité de jouer en flash pour générer une combinaison aléatoire Pour chaque grille validée, un code unique automatiquement attribué au joueur participe à un tirage au sort pour gagner 20 000 euros (mécanique de type tombola). 10 codes sont tirés au sort à chaque tirage. Des variantes du jeu sont organisées à l'occasion d'événements spécifiques (ex : vendredi 13, Noël, ...)	Tirage indépendant réalisé directement après les tirages du Loto®. Un joueur peut faire participer les 5 numéros d'une grille de numéros d'une prise de jeu Loto® à un tirage spécifique, dénommé « 2 nd Tirage ». La participation au jeu 2 nd Tirage n'est pas disponible pour les tirages Super Loto® et Grand Loto® de Noël.	Combinaison de 7 numéros compris entre 0 et 9 Possibilité de jouer en flash pour générer une combinaison aléatoire Possibilité de changer 1 numéro en doublant sa mise	
Gain	Jackpot de 2 millions d'euros minimum si 5 bons numéros et le numéro chance	100 000 euros minimum à se partager au rang 1		Jusqu'à 500 000 euros

Les principales activités du Groupe

	 KENO	 AMIGO	 BINGOlive
	<p>JEU À TIRAGES SUCCESSIFS</p> <p><i>2 tirages quotidiens midi/soir</i></p> <p><i>Ce jeu permet au joueur de définir sa façon de jouer (en fonction du nombre de numéros à cocher) et le montant à gagner</i></p>	<p>JEU À TIRAGES SUCCESSIFS</p> <p><i>en points vente, à gains de contrepartie</i></p>	<p>JEU À TIRAGES SUCCESSIFS MULTIJOUEURS</p> <p><i>Exclusivement proposé en ligne sur fdj.fr</i></p> <p><i>Plusieurs joueurs s'affrontent au cours d'un même tirage, pour remporter le jackpot ou le montant en jeu</i></p>
Prix	1 euro, 2 euros, 3 euros, 5 euros ou 10 euros	2 euros, 4 euros, 6 euros, 8 euros	Entre 0,20 euro et 3 euros varie selon la formule de jeu
Mécanique	De 2 à 10 numéros par grille sur les 70 numéros proposés Possibilité de jouer en flash pour générer une combinaison aléatoire	7 numéros à choisir parmi 28 Possibilité de jouer en flash pour générer une combinaison aléatoire 2 étapes : 7 numéros bleus puis 5 numéros jaunes Diffusion sur les écrans Amigo en points de vente	Choix de la formule de jeu et des cartes Pour chaque formule, 1 tirage parmi 75 ou 90 boules, avec un ordre de sortie déterminant Réaliser une figure géométrique avec le nombre de boules correspondant à la formule choisie pour remporter le jackpot et le rang 1 du gain
Gain	Jusqu'à 100 000 euros par an à vie ou 2 millions d'euros immédiatement	Jusqu'à 250 000 euros Possibilité de gagner à partir de 4 bons numéros parmi les 12 révélés	Jackpot fixe de 10 000 euros Jackpot roulant compris entre 500 euros et 100 000 euros 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 à la suite d'une action individuelle du joueur. Ils peuvent être commercialisés en points de vente et/ou en ligne.

Depuis 2012, la marque ombrelle *illiko*[®] regroupe 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 euro et 15 euros et le gain maximum entre 500 euros et 1 500 000 euros.

D'autres jeux disponibles uniquement en ligne offrent des mécaniques variées et une expérience de jeu plus riche. Leur prix varie entre 0,10 euro et 5 euros et le gain maximum entre 1 000 euros et 250 000 euros.

Certains jeux se voient adosser le jeu additionnel non optionnel 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.

Les principales activités du Groupe

On distingue plusieurs typologies de jeux au sein des jeux instantanés :

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, X10 et X20.
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.
Jeux instantanés additionnels	Les jeux instantanés additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un 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 %.

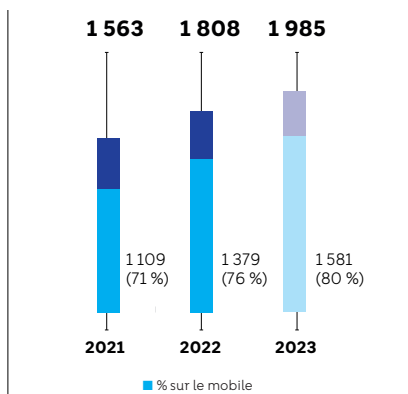
1.2.1.2 LOTERIE DIGITALE

Dans un secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne en croissance, FDJ a significativement renforcé son offre de loterie digitale, en s'orientant progressivement vers une offre plus intégrée et omnicanale.

Le développement de la loterie en ligne a été porté par une augmentation du nombre de joueurs (près de 5 millions de joueurs à fin 2023) dans le respect du modèle de jeu extensif de FDJ.

MISES DIGITALES LOTERIE ET PART DU MOBILE

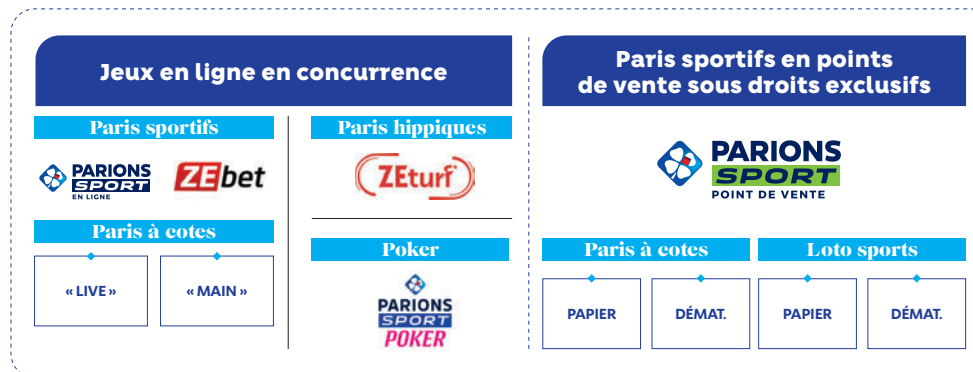
(en millions d'euros)



Pour développer son offre de loterie en ligne, FDJ transpose les jeux proposés dans son réseau de points de vente, hors Amigo. Elle développe également une offre exclusive en ligne (ex : Mini Jackpot, Trésor des Pyramides, Night Wheel) avec une expérience clients optimisée identique pour les jeux sur les différents supports digitaux (web, iOS, Android).

Cette expérience permet de favoriser les ventes croisées entre les différents jeux de loterie en ligne et a également été repensée pour permettre la préparation de prise de jeu sur smartphone pour jouer en points de vente. Ces éléments renforcent l'omnicanalité de l'offre FDJ.

1.2.2 Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence ⁽¹⁾



Sur les paris sportifs, FDJ estime être l'opérateur de référence en France et se situer parmi les cinq premiers en Europe en termes de PBJ. Le Groupe dispose de droits exclusifs pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente ; son offre en ligne est en concurrence. Fort de son réseau de proximité de plus de 28 000 points de vente proposant les paris sportifs, FDJ continue sa transformation digitale avec un taux de dématérialisation avoisinant à présent les 90 % (pour mémoire, la dématérialisation qui permet aux joueurs de préparer leurs paris sur *device digital* avant de les faire valider en points de vente a été lancée en 2015). L'offre est enrichie d'année en année et compte désormais plus de 2,2 millions de types de paris et 10 000 index. Sur le marché des paris sportifs en ligne, FDJ continue sa progression en termes de part de marché, affichant depuis plusieurs trimestres un niveau de croissance supérieur à celui du marché.

Sur le poker en ligne, FDJ a lancé fin novembre 2022 une première offre (Twister) complétée en janvier 2023 par l'ensemble de l'offre (Cash-Game, Tournois MTT et Sit&Go). Le poker connaît une croissance rapide et constante depuis son lancement, bénéficiant du *cross-sell* avec les paris sportifs, ainsi près de 20 % des joueurs de paris sportifs ont joué au poker.

FDJ a complété son offre avec les paris hippiques en ligne grâce à l'acquisition du groupe ZEturf finalisée fin septembre, et est dorénavant présente sur les trois verticales du secteur en France : paris sportifs, poker et paris hippiques. ZEturf est le 2^e opérateur de paris hippiques en ligne en France, avec une part de marché en mises d'environ 20 %. Cette acquisition permet au groupe FDJ de devenir le 4^e acteur des jeux d'argent en ligne en concurrence en France avec une part de marché estimée supérieure à 10 %.

Afin de bénéficier pleinement du potentiel de son rapprochement avec ZEturf et des synergies au sein de son activité en ligne en concurrence, le groupe FDJ va adopter

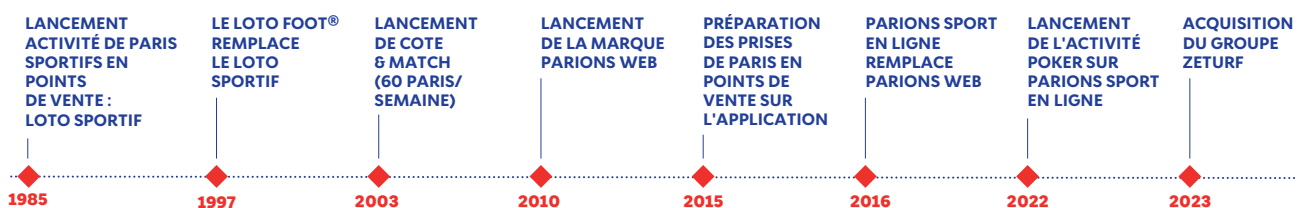
une nouvelle organisation de cette activité, conforme aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence, se traduisant notamment par la filialisation des jeux en concurrence et la séparation des comptes-joueurs (« FDJ s'engage à créer et/ou maintenir, un compte-joueur propre à la loterie en ligne (ainsi que, le cas échéant, à toute autre activité sous droits exclusifs), à l'exclusion de tout jeu concurrentiel, ainsi qu'un compte-joueur propre aux jeux concurrentiels, à l'exclusion de toute activité sous droits exclusifs »).

Le 22 janvier 2024, FDJ a annoncé lancer une offre publique d'achat sur Kindred, un leader européen des paris et jeux en ligne, pour mettre en œuvre son ambition de devenir un acteur international des jeux d'argent et de hasard et ainsi créer un champion européen. Cette offre est faite au prix de 130 SEK par action, coté au Nasdaq Stockholm, et correspond à une valeur d'entreprise de Kindred de 2,6 milliards d'euros.

L'Autorité suédoise de supervision des marchés financiers (SFSA) a approuvé le 19 février 2024 le « document d'offre » relatif à l'offre publique d'achat du groupe FDJ sur Kindred. L'opération a ainsi pu être ouverte le 20 février 2024 pour une période de 39 semaines. Sa réalisation reste soumise notamment à l'obtention des autorisations réglementaires et à l'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred. L'assemblée générale extraordinaire de Kindred amenée à se prononcer sur un changement des statuts permettant un rachat obligatoire du solde des titres dès le seuil de détention de 90 % du capital atteint s'est tenue, sur seconde convocation, le 15 mars.

FDJ financera cette acquisition en mobilisant une large part de ses liquidités et via un crédit relais auprès de banques françaises de premier plan. Le Groupe souhaite refinancer le crédit relais à des conditions de marché attractives et visera une notation de niveau « investment grade ».

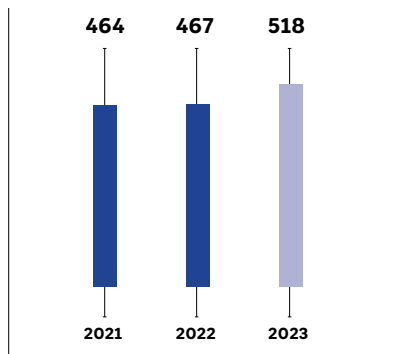
ÉVOLUTION DES OFFRES DE PARIS SPORTIFS



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

Les principales activités du Groupe

CA (en millions d'euros)



En 2023, le CA de la BU Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence a progressé de + 10,9 %. Cette croissance a été portée par la dynamique des paris sportifs et par le poker, ainsi que l'intégration de ZEturf sur le 4^e trimestre.

En 2023, la marge contributive de l'activité s'est établie à 153 millions d'euros, soit 29,6 %.

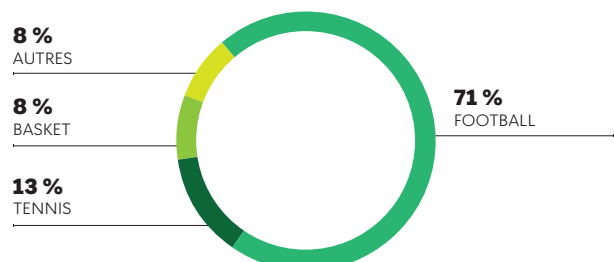
1.2.2.1 LES OFFRES DE PARIS SPORTIFS

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre l'offre de paris sportifs en points de vente et l'offre de paris sportifs en ligne au 31 décembre 2023 :





		
TRJ ANNUEL MOYEN MAXIMUM	76,5 %	85 %
CONTENU DE L'OFFRE	PARIS À COTES	
	– Pré-match sur plus de 50 sports	– Pré-match sur plus de 50 sports
	– Pas de paris en direct	– Paris en direct sur plus de 40 sports
	– Plus de 76 000 événements proposés	– Plus de 158 000 événements proposés
	– Plus de 2 200 000 paris proposés	– Plus de 16 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	– Digitale
	– Prises de paris dématérialisés Apps IOS/Android	– Apps IOS/Android/site web
	– Services clients	– Services clients
	– Stats, Combi-bonus	– Vidéo, Stats, Combi-boosté, Cash out...

Les différences de TRJ et de profondeur de l'offre entre le point de vente et l'activité en ligne sont liées à des réglementations différentes (cf. 1.5 « Environnement réglementaire »). L'activité des opérateurs de paris sportifs est impactée par les événements sportifs avec notamment les coupes du monde et les championnats d'Europe 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.



Le football représente une part très significative des mises de FDJ avec plus de 70 %, arrivent ensuite le tennis et le basketball ; ces 3 sports représentent plus de 90 % des paris (données relatives aux mises réalisées en point de vente et en ligne) :



Paris sportifs en point de vente au 31 décembre 2023

	MÉCANIQUE DE JEU	TYPES DE LOTS
	<ul style="list-style-type: none"> - 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 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 plus de 50 sports, plus de 500 formules de paris et trois formules de jeu (simple, combiné ou multiple). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lots en numéraire, variables en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.
	<ul style="list-style-type: none"> - Loto Foot® est constitué de 4 jeux de pronostics sportifs indépendants faisant appel aux résultats de plusieurs rencontres sportives : <ul style="list-style-type: none"> - Loto Foot® 7 - Loto Foot® 8 - Loto Foot® 12 - Loto Foot® 15 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 millions d'euros s'il est le seul à avoir validé une grille avec tous les pronostics exacts sur une grille de Loto Foot®
	Loto Rugby® 7 est composé de 7 matchs et Loto Rugby® 15 de 14 ou 15 matchs.	<ul style="list-style-type: none"> - Un gagnant peut donc gagner jusqu'à 2 millions d'euros 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 millions d'euros.
	Loto Basket® 7 est composé de 6 ou 7 matchs et Loto Basket® 15 de 12 à 15 matchs.	

Paris sportifs en ligne au 31 décembre 2023

	MÉCANIQUE DE JEU	TYPES DE LOTS
  (jeu de paris sportifs à cotes en ligne)	<ul style="list-style-type: none"> - 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 50 sports, près de 1 900 formules de paris et trois formules de jeu (simple, combiné ou multiple). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris.

En 2023, les offres de paris sportifs ParionsSport Point de Vente et ParionsSport En Ligne ont poursuivi leur évolution autour de quatre axes principaux :

- L'enrichissement de l'offre :
 - pour permettre aux joueurs une expérience de jeu la plus large possible, avec l'ajout de nouveaux sports, événements et types de paris ainsi que de nouvelles fonctionnalités.
- L'optimisation des cotes et des promotions :
 - FDJ propose des cotes compétitives, tout en gardant la maîtrise des TRJ réglementaires. À cela s'ajoute l'optimisation des opérations de promotion avec la volonté de proposer aux joueurs une expérience de plus en plus adaptée à leur besoin.
- Des partenariats forts et de nouvelles campagnes de publicité :
 - deux clubs prestigieux en football : Paris SG et Marseille ;

- la Fédération Française de Rugby - FFR (avec l'Équipe de France notamment lors de la coupe du monde) ;
- la National Basketball Association - NBA (et le NBA Paris Game le 11 janvier 2024 à l'Accor Arena, plus importante compétition de basket en France).

ParionsSport en ligne se positionne également comme numéro 1 sur les cotes avec ses 4 partenaires (données issues de mesures objectives réalisées par l'institut Nielsen à partir des cotes des sites de 6 des principaux opérateurs de paris sportifs).


- L'amélioration de l'expérience joueur :
 - FDJ améliore et optimise en continu ses applications ParionsSport en ligne et ParionsSport point de vente, par exemple en ajoutant de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux moyens de paiement.

L'objectif de l'activité de paris sportifs est d'améliorer en continu son positionnement sur chacun de ces axes. Ceci lui permettra de continuer à proposer des offres répondant aux attentes des joueurs actuels et futurs.

Les principales activités du Groupe


1.2.2.2 L'OFFRE DE PARIS HIPPIQUES

Paris hippiques en ligne au 31 décembre 2023

	MÉCANIQUE DE JEU	TYPES DE LOTS
 (Jeu de paris hippiques en ligne)	<ul style="list-style-type: none"> - Les paris hippiques sont autorisés uniquement sous la forme mutuelle et doivent être enregistrés préalablement au départ de l'épreuve. Ils peuvent faire l'objet d'abondements de gains sous réserve de ne pas dénaturer le caractère mutuel. - L'ensemble des enjeux par les parieurs est mutualisé dans une masse commune. - ZEturf propose des paris hippiques classiques tels que le simple, le jumelé, le trio, mais également des paris novateurs tels que le ZE4 (il s'agit de trouver les 4 premiers chevaux de la course, quel que soit l'ordre), le ZE5 (il s'agit de trouver les 5 premiers chevaux de la course, quel que soit l'ordre). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lots en numéraire. L'opérateur joue le rôle d'intermédiaire en centralisant les paris des joueurs, puis en les répartissant entre les gagnants au prorata de leur mise, après déduction des prélèvements légaux et de sa commission.

1.2.2.3 L'OFFRE DE POKER

Poker en ligne au 31 décembre 2023

	MÉCANIQUE DE JEU	TYPES DE LOTS
 (Poker en ligne)	<p>Le joueur peut participer à deux types de jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - cash-game : les parties requièrent d'engager un montant d'argent minimal (<i>cave</i>) converti en jetons. Les joueurs peuvent, à volonté, entrer et sortir de la partie tout en conservant leurs gains éventuels. Leurs pertes ou gains varient en fonction de leur réussite à chaque manche. - tournoi : les joueurs paient un droit d'entrée (<i>buy in</i>) afin de participer à une compétition qu'ils ne peuvent quitter volontairement, sous peine de perdre ce droit d'entrée. Lorsque le tournoi débute, tous les participants disposent d'un nombre de jetons identique et la compétition s'achève lorsqu'un joueur a remporté les jetons de tous les autres. Les gains dépendent du classement final du joueur dans le tournoi. <p>Deux types de variantes de jeu de Poker sont proposées : le Texas Hold'em et l'Omaha à 4 cartes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lots en numéraire

1.2.3 Autres activités

1.2.3.1 ACTIVITÉS DE FDJ À L'INTERNATIONAL

Focus

L'ambition du Groupe est de devenir un opérateur B2C à l'international, tant en loterie que sur les paris sportifs et jeux en ligne.

Loterie

Exploitation d'opérations de loterie à l'international

Jeux en ligne

Exploitation de paris sportifs et autres activités de jeux en ligne en Europe

Loterie

Pour son développement à l'international sur le secteur de la loterie, FDJ étudie trois natures d'opportunités : acquisition d'un opérateur en place, obtention d'une licence ou gain d'un appel d'offres pour l'exploitation d'une opération de loterie (B2B2C).

FDJ a franchi une première étape de son ambition avec l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034. Par cette opération, finalisée le 3 novembre 2023, le groupe FDJ devient ainsi pour la première fois opérateur d'une loterie à l'étranger.

PLI exploite un portefeuille de jeux diversifié, articulé autour de marques emblématiques. Les offres de PLI sont distribuées au travers :

- d'un réseau de plus de 5 300 points de vente (supérettes, supermarchés, stations-services, bureaux de poste, petits magasins indépendants, etc.), soit une densité de points de vente par habitant parmi les plus hautes en Europe (2 fois la densité du réseau de FDJ en France) ;
- de plateformes digitales, notamment une application mobile représentant plus de 70 % des mises digitales et plus d'1 million d'utilisateurs. Les mises en ligne représentent au total plus de 16 % des mises de PLI.

La « National Lottery », établie depuis 1986 et exploitée par PLI depuis 2014, dispose d'une très forte notoriété (97 % de notoriété assistée) auprès de la population irlandaise, dont plus des trois quarts des adultes sont clients (un des plus hauts taux en Europe).

PLI place la responsabilité et l'engagement au cœur de ses actions, avec notamment :

- une approche jeu responsable proactive pour répondre aux exigences de la licence voire aller au-delà (ex : limite de 10 jeux de grattage achetés en point de vente, fixation obligatoire de limites de jeu en ligne, auto-exclusions, restrictions de jeu entre 23h et 7h, ...). PLI a obtenu les certifications jeu responsable conférées par World Lottery Association et European Lotteries ;
- des actions en faveur de la réduction de l'empreinte environnementale (plan à 10 ans mis en place depuis 2019) ;
- des actions en faveur de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité femmes-hommes (ex : moins de 2 % d'écart de salaires entre femmes et hommes).

Les synergies entre FDJ et Premier Lotteries Ireland s'appuieront sur les expertises reconnues respectives de chaque loterie pour commercialiser auprès du grand public irlandais une offre de jeu récréative et responsable.

Jeux en ligne en concurrence

Pour son développement sur le secteur des paris sportifs et autres activités de *gaming online* en Europe, FDJ s'intéresse aux opportunités d'acquisition d'opérateurs parmi les leaders de leurs marchés et qui partagent ses engagements, en particulier en matière de jeu responsable.

Le 22 janvier 2024, FDJ a annoncé lancer une offre publique d'achat sur Kindred, un leader européen des paris et jeux en ligne, pour mettre en oeuvre son ambition de devenir un acteur international des jeux d'argent et de hasard et ainsi créer un champion européen.

1.2.3.2 PAIEMENT & SERVICES

Le groupe FDJ a récemment lancé son activité Paiement & Services, via sa filiale FDJ Services, un relais de croissance complémentaire de son cœur de métier : les paris sportifs et la loterie en point de vente. Il ambitionne, avec un large réseau de points de vente enregistrés en tant qu'agents à l'ACPR et une palette étendue de services, de devenir l'un des premiers acteurs français de paiement et d'encaissement en point de vente.

Payment Services

Avec le développement d'une offre de paiement et services, FDJ a pour objectifs d'accompagner ses points de vente traditionnels (Bar-Tabac-Presse) 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 trois offres principales :

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

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, depuis le 28 juillet 2020. Le contrat est confié au groupement pour 5 ans, puis susceptible d'être renouvelé chaque année pour une durée maximale supplémentaire de 5 ans.

15 180 points de vente (vs 14 330 en 2022)

2,8 millions

d'opérations réalisées en 2023 (+22% vs 2022), pour un montant de près de 225 millions d'euros

Les principales activités du Groupe

FDJ Services souhaite développer des services d'encaissement pour le compte de tiers en s'appuyant sur son réseau de distribution et son savoir-faire transactionnel en matière de flux financiers. L'entreprise 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 Services leur propose un service de collecte de fonds pour leur compte et de gestion du réseau de points d'encaissement physiques (agrément, formation, rémunération). 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.

En 2021, FDJ Services 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. Depuis FDJ Services a procédé à l'enregistrement de 10 000 agents sur son agrément d'établissement de paiement, marquant ainsi la première étape dans son ambition de devenir le premier réseau d'agents de services de paiement de France.



Pour accroître la notoriété de cette activité, FDJ Services a lancé en septembre 2022 la marque Nirio qui regroupe les différentes dimensions de son activité : réseau, produit, offre et services.

Depuis janvier 2023, et dans le respect de la réglementation sur les services de paiement, FDJ Services opère sa solution d'encaissement de factures à destination des créanciers privés à travers son application Nirio. Cette application permet aux institutionnels privés, tels que des bailleurs sociaux, de proposer une solution de paiement en réseau physique à leurs clients.

À moyen terme, FDJ Services souhaite également proposer une offre de compte et carte de paiement rechargeable dans son réseau de points de vente.

Merchant Services

En complément de la branche *Payment services* tournée vers le grand public, FDJ Services développe une branche *Merchant services* destinée aux commerçants. Celle-ci vise à devenir le partenaire de référence du commerçant, non seulement dans le réseau Bar-Tabac-Pressé (BTP), réseau historique qui représente un potentiel de plus de 29 000 points de vente, mais aussi dans des réseaux

adjacents comme celui complémentaire des près de 200 000 Cafés-Hôtels-Restaurants (CHR).

FDJ Services se positionne avec une offre double : développement logiciel et paiement. Cette offre comporte, d'une part, une plate-forme de services pensée comme une suite logicielle intégrée et portée par une interface unique pour le commerçant : le POS système (cette solution de « caisse » moderne s'impose aujourd'hui comme l'indispensable ERP (*Enterprise Resource Planning* ou progiciel de gestion intégrée) du point de vente).

Aleda® | l'addition

FDJ a ainsi fait l'acquisition en 2022 de deux éditeurs de logiciels d'encaissement : Aleda et L'Addition, reconnus respectivement comme des acteurs de référence dans le réseau tabac-pressé (Aleda) et dans le réseau CHR (L'Addition). Ces deux entreprises, parfaitement complémentaires sont désormais au service de l'engagement que prend FDJ d'accompagner le développement du commerce de proximité.

La proposition de valeur au commerçant est claire : simplifier et rentabiliser l'exploitation de son commerce pour lui permettre de se concentrer quotidiennement avec sérénité sur l'essentiel : l'essor de son activité et la satisfaction de ses clients.

En 2023, l'effort a porté sur l'extension du parc de clients et le déploiement d'une première solution interconnectée permettant pour un même point de vente de réconcilier les données transactionnelles des activités bar/restaurant et tabac/pressé issues des deux POS systèmes.

1.2.3.3 DIVERTISSEMENT

En tant qu'acteur majeur du secteur des jeux d'argent et du divertissement en France, La Française des Jeux est attentive aux évolutions du cadre réglementaire relatif aux JONUM (jeux à objets numériques monétisables) et, plus largement, aux opportunités liées au Web3. FDJ souhaite se développer sur le marché du divertissement, vecteur d'innovations et de nouveaux usages.

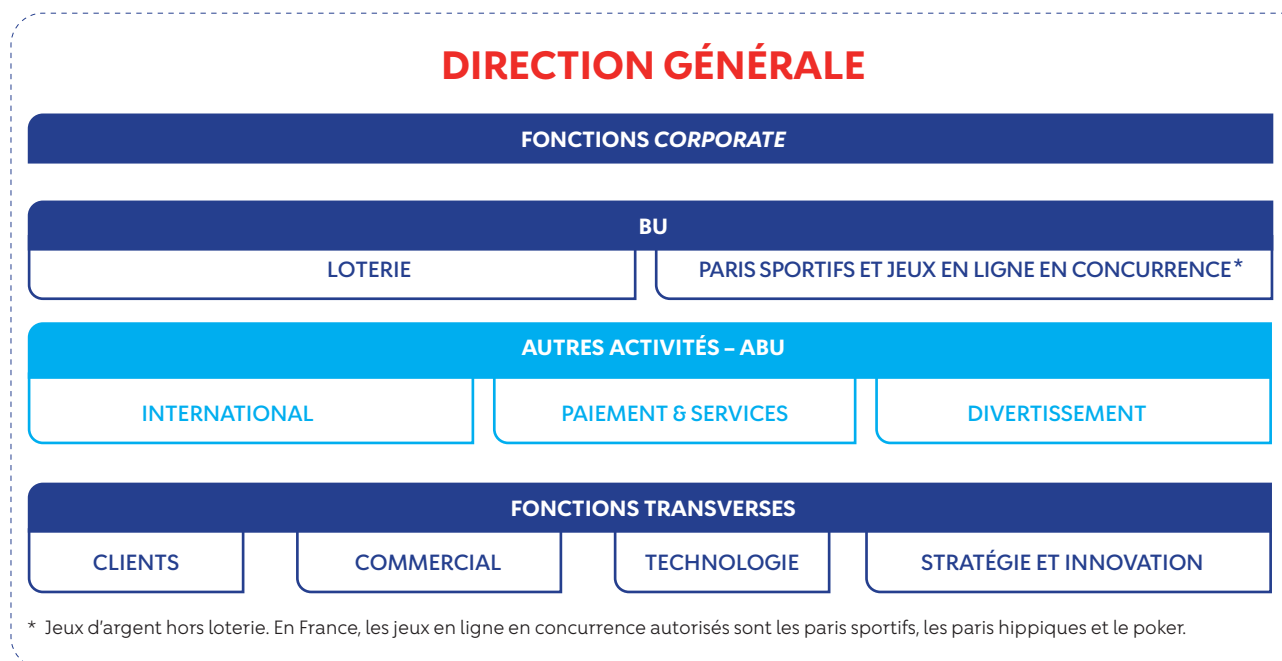
À ce titre, FDJ a fait en 2022 l'acquisition d'une parcelle au sein du métavers The Sandbox et développe, avec la start-up française BEM Builders, un monde virtuel proposant à partir d'un hub central des expériences inédites et des aventures immersives et ludiques autour des univers du Groupe comme le sport et le hasard : rencontres et échanges avec d'autres joueurs, participation à des jeux, collecte d'éléments pour remporter des récompenses exclusives.

En parallèle, le Groupe prépare le lancement d'un jeu de cartes à collectionner inspiré de l'univers FDJ, co-développé avec Cometh, un studio français spécialisé dans les jeux Web3. Les joueurs pourront y remporter des récompenses sous forme de NFT ⁽¹⁾.

(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.

1.3 Organisation opérationnelle

La mise en œuvre de la stratégie par les deux unités opérationnelles (BU) Loterie et Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, et les trois unités opérationnelles en développement (ABU), chacune chargée d'une autre activité est pilotée par des fonctions corporate et quatre fonctions transverses (clients, commercial, technologie et, stratégie et innovation).



1.3.1 Fonction clients

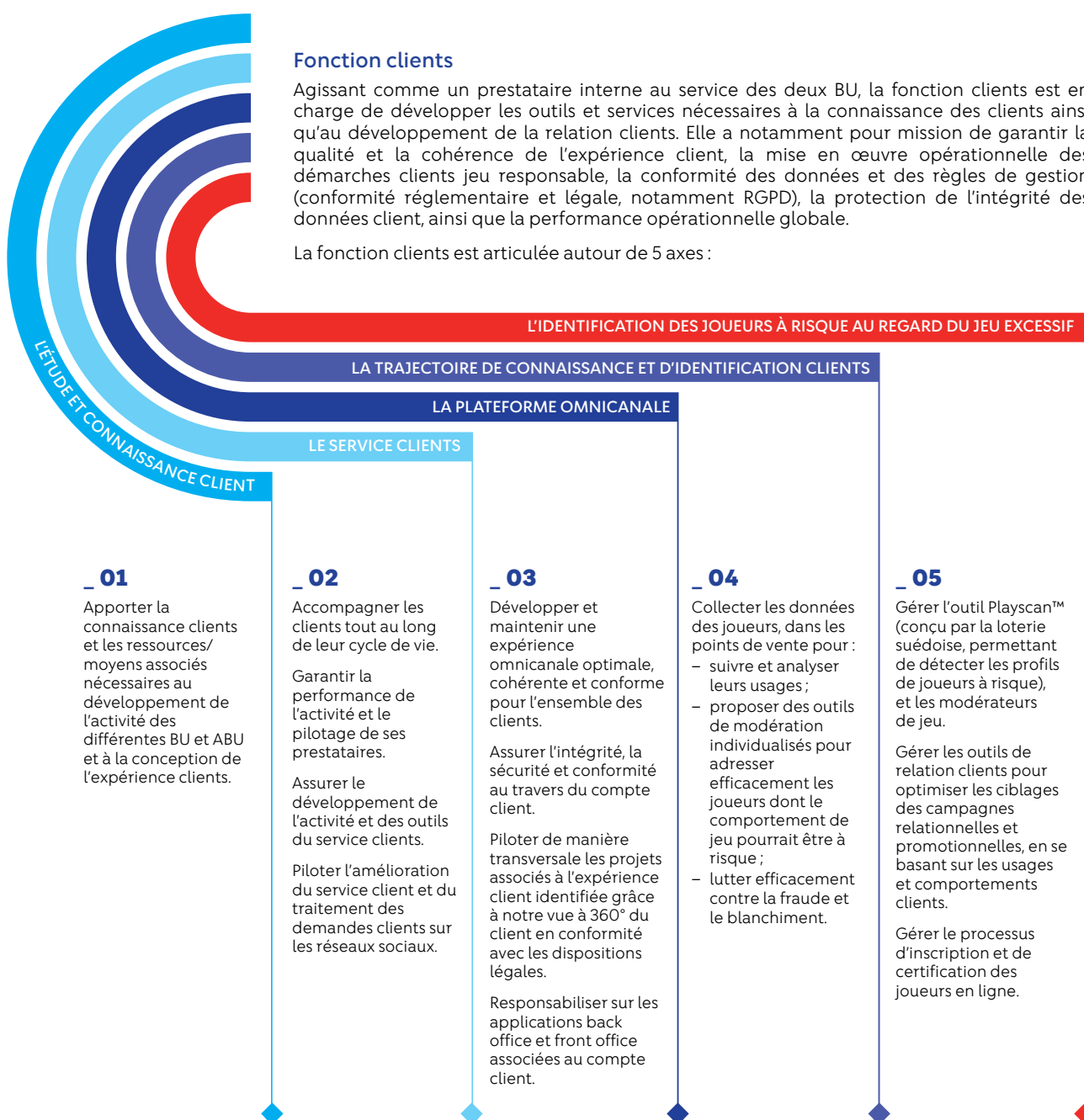
Stratégie clients

Le client est au cœur de la stratégie de FDJ. L'entreprise développe un modèle basé sur l'identification et la connaissance des joueurs en ligne et en point de vente, afin de construire des relations répondant aux attentes des joueurs et permettant de renforcer sa politique de jeu responsable.

La connaissance des joueurs, de leurs attentes et de leur comportement de jeu (fréquence, montant, type de jeux et canaux) permet de :

- proposer une expérience client fluide, personnalisée et innovante, s'appuyant sur 3 leviers : les produits et services, la distribution et l'activation ;

- mettre en place une approche jeu responsable et des dispositifs différenciés et proportionnés, en fonction du comportement de jeu de chaque joueur sur les différents canaux. Cela permet d'accompagner les joueurs en situation de vulnérabilité (jeu excessif), de prévenir et détecter en amont les comportements à risque ;
- optimiser la lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.



1.3.2 Fonction commerciale et réseau physique de distribution ⁽¹⁾

Stratégie commerciale

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

01

SOUTENIR ET REDYNAMISER LE RÉSEAU TRADITIONNEL BAR-TABAC-PRESSE

- Développer l'activité en renouvelant l'offre de jeux régulièrement notamment en augmentant le nombre d'agrément par point de vente ;
- Moderniser les parcours clients en points de vente en investissant dans la digitalisation de parcours clients en point de vente et dans la modernisation des équipements du réseau (plus de 20 millions d'euros par an investis depuis 2015) ;
- Diversifier les sources de revenus du réseau à travers l'ajout de nouveaux services liés aux paiements.

02

COMPLÉTER ET 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-Pressé, 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 alimentaires de proximité.
- L'objectif est d'aller à la rencontre de clients qui ne fréquentent pas le réseau Bar-Tabac-Pressé 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.

03

POURUIVRE 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) Sur le périmètre géré par la force commerciale de FDJ, hors Aleda et PLI.

Organisation opérationnelle

Les métiers de la fonction commerciale

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

 <p>Stratégie, transformation et performance</p> <p>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.</p>	 <p>Projets</p> <p>Pilote avec l'informatique tous les projets à composante technique, notamment ceux liés à l'industrialisation du back office, à la <i>supply chain</i> et à l'évolution des outils commerciaux.</p>	 <p>Trade marketing et expérience client en point de vente</p> <p>En charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la construction du plan d'action commercial pour les détaillants en collaboration avec les BU ; - de la formation et de la communication à destination des détaillants ; - du pilotage de l'action de la force de vente ; - du management de l'expérience détaillant et client joueur en point de vente ; - de la conception de l'ensemble des outils nécessaires à la commercialisation des offres et services en point de vente. 	 <p>Supply chain produits et points de vente</p> <p>En charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la fabrication et de l'approvisionnement des supports de jeux ; - de la réception, du stockage et 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. 	 <p>Force de vente</p> <p>En charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la mise en œuvre des plans d'action auprès des détaillants au travers d'appels et de visites commerciales ; - de la prospection pour identifier de nouveaux points de vente ; - 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.
--	--	---	---	--

Plus important réseau de proximité en France

> **29 000** points de vente

Avec un parc de plus de 29 000 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.

FDJ a initié une diversification de sa distribution constituée très majoritairement de Tabac (72 %), Bar (55 %) et Presse (50 %), dans de nouvelles typologies de points de vente, afin de maintenir son maillage territorial et toucher de nouvelles populations qui ne fréquentent pas le réseau actuel. Ce réseau complémentaire compte désormais près de 1 500 points de vente, principalement en stations-service et commerces alimentaires de proximité.

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.

(1) Source BDO-Bipe.

Un réseau dynamique et résilient

18 Mds€ de mises réalisées en PDV soit **11 850 €** de mises hebdomadaires moyennes par PDV

Avec 18 milliards d'euros, près 85 % des mises du Groupe sont réalisées dans le réseau de points de vente. Cela représente en moyenne 11 850 euros par PDV et par semaine d'activité.

967 M€ de commissions versées aux détaillants sur l'année soit **33 000 €** de commissions annuelles moyennes par PDV

À travers son réseau de distribution, FDJ contribue à l'activité économique et sociale de toutes les régions de France, avec 967 millions d'euros de commissions versées aux détaillants en 2023, soit une commission annuelle moyenne de 33 000 € par point de vente en 2023. Cela représente fréquemment la deuxième source de revenus des détaillants. Ces commissions ont permis de créer ou pérenniser 21 800 emplois⁽¹⁾ dans le réseau Bars-Tabac-Pressé.

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 ;
- 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, du paiement des lots par virement 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 et appels commerciaux selon le niveau d'activité du point de vente.

FDJ déploie et maintient plus de 390 000 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

390 000 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 multijeux et écrans Amigo) ;
- permettre les transactions (33 000 terminaux de prise de jeu) ;
- permettre la vérification de gains (28 000 « reçus checkers »).

Organisation opérationnelle

1.3.3 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 connectés
dans les points de vente en temps réel

5 milliards de transactions par an

1 000 transactions à la seconde
pendant des pics d'activité

La fonction technologie comprend la direction des systèmes d'information, la direction technique (ingénierie technique, supervision & opérations) et la direction cybersécurité Groupe, représentant environ 550 collaborateurs.

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 couvre l'ensemble des traitements 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 de la force de vente.

Il repose sur une infrastructure technologique de pointe, constituée d'un centre de données à haute performance « dual room » situé à Vitrolles, auquel viennent s'ajouter un centre d'intégrité de données et des infrastructures de proximité dédiées aux entrepôts logistiques. Cette infrastructure composée de plus de 13 000 serveurs virtuels représente 1,9 pétaoctet de stockage. Elle est opérationnelle en 24/7 toute l'année, avec un très haut niveau de disponibilité.

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)

Le système d'information de FDJ a été conçu historiquement pour gérer un réseau de distribution physique, exclusivement composé de Bar-Tabac-Presses et du jeu sans identification du client. La stratégie technologique du Groupe est de faire évoluer le système d'information vers une cible modulaire et omnicanale offrant la gestion d'un réseau de distribution diversifié et reposant sur des infrastructures incluant les technologies « Cloud ». Il s'agit d'une modernisation progressive du système d'information pour transformer ses fondations, tout en assurant la

construction de capacités nouvelles. Depuis 2018, plus de 250 millions d'euros ont ainsi été investis dans la technologie.

Cette transformation repose sur le choix d'une maîtrise technologique ciblée sur les composants cœur de métier à forte valeur. Les principes d'allocation des moyens et de recours aux fournisseurs se déclinent ainsi de manière différenciée par pan de système d'information permettant de focaliser les ressources sur les enjeux clés.

1.3.4 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 « Stratégie et Modèle d'affaires » dans le rapport d'activité intégré) et s'assurer de la cohérence de sa mise en œuvre opérationnelle ;
- déployer des solutions innovantes répondant aux usages de demain au bénéfice de ses parties prenantes.

a. Élaborer et piloter la stratégie du Groupe et s'assurer de la cohérence de mise en œuvre opérationnelle

La direction de la stratégie et de l'innovation est garante de la définition de la stratégie du Groupe et pilote l'avancement de sa trajectoire en tenant compte de paramètres internes et externes, notamment les évolutions du secteur des jeux d'argent et de hasard et de l'environnement du Groupe.

Elle accompagne les BU, ABU 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 études stratégiques sur des sujets transverses majeurs pour le Groupe.

b. Déployer les solutions innovantes répondant aux usages de demain

La direction de la stratégie et de l'innovation :

- définit la stratégie d'innovation du Groupe ;
- détecte les start-up pertinentes via FDJ Ventures, le fonds de *Corporate Venture Capital* du Groupe ;
- mène une démarche d'expérimentations via un Lab Inno ;
- fait rayonner le groupe FDJ en tant qu'entreprise Tech et innovante.

i. Stratégie d'innovation

La stratégie d'innovation s'articule autour des 5 Grands Sujets d'Innovation (GSI) :

Déployer les solutions répondant aux usages de demain AU BÉNÉFICE DE NOS CLIENTS, NOS COMMERÇANTS PARTENAIRES ET DE L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ



FUTUR DES JEUX D'ARGENT

CONCEVOIR la nouvelle génération de jeux d'argent



FUTUR DE L'EXPÉRIENCE JOUEURS

SIMPLIFIER et **PERSONNALISER** l'expérience joueurs & **RENFORCER** les dispositifs de jeu responsable grâce à une meilleure connaissance des joueurs

5 Grands Sujets d'Innovation (GSI)



FUTUR DE LA DISTRIBUTION OMNISCANALE

MODERNISER la distribution de FDJ vers un modèle toujours plus omnicanal et proche des Français



TECH FOR GOOD

POSITIONNER FDJ en pionnière d'une innovation durable, responsable et à impact positif, au bénéfice de ses activités et de la Société



WEB3

COMPRENDRE et **ANTICIPER** les tendances liées au nouvel Internet décentralisé basé sur la blockchain

Organisation opérationnelle

ii. FDJ Ventures

FDJ Ventures est le fonds d'investissement du groupe FDJ dans les start-up (ex : PandaScore, Cometh, Captain Cause) et les fonds de Venture Capital (ex : Serena, Partech, Raise). Il dispose d'une capacité d'investissement de plus de 100 millions d'euros.

Il est le pilier de la démarche d'Open Inno du Groupe. Sa thèse d'investissement étant focalisée sur ses 5 GSI, il permet de détecter les start-up susceptibles d'accompagner le Groupe dans la mise en œuvre de sa stratégie d'innovation.

L'objectif de FDJ Ventures est de développer une relation gagnant avec les start-up en portefeuille, notamment en s'appuyant sur les actifs et expertises du Groupe pour accélérer leur croissance.

iii. Lab Inno

Pour mettre en œuvre sa stratégie d'innovation, FDJ s'appuie sur une démarche d'expérimentations, principalement avec des start-up. Cette démarche vise à faciliter l'exploration et le prototypage et accélérer le déploiement de l'innovation au sein du Groupe.

Chaque année, le Lab Inno mène une trentaine d'expériences sur les 5 Grands Sujets d'Innovation, avec un taux d'industrialisation de l'ordre de 30 %. Sur la thématique de la protection des joueurs par exemple, le projet Sesame, issu du programme d'intrapreneuriat FDJ, propose un certificat de majorité anonyme intégré au QR code de prises de jeux au sein de l'App ParionsSport Point de Vente. Les objectifs de ce nouveau dispositif dont le déploiement est prévu en 2024 sont lutter contre le jeu des mineurs, faciliter les contrôles par les commerçants partenaires et simplifier le parcours des joueurs en point de vente.

iv. Rayonnement du groupe FDJ

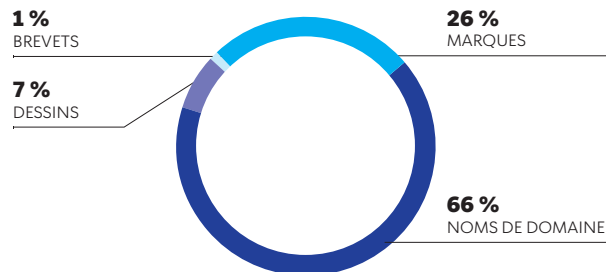
En 2023, pour la 1^{re} fois, le groupe FDJ était exposant à Viva Technology, le plus grand événement Tech mondial. Le Groupe a proposé aux 150 000 visiteurs du salon un stand expérientiel, articulé autour de ses 5 GSI et mettant en avant une vingtaine de projets innovants.

Cet événement a également été l'occasion de mettre en lumière la contribution du Groupe au développement de la Tech française. Depuis 2015, ce sont plus de 400 start-up françaises ou européennes qui sont soutenues, directement ou indirectement, par le groupe FDJ, dont 23 présentes dans l'indice French Tech 120.



1.4 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, des noms de domaines, des brevets, ainsi que quelques dessins et modèles.



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.

1.4.1 Marques et licences de marques

Les marques du Groupe au premier rang desquelles FDJ et Loto® sont 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.

Les marques sont généralement 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. Le nom et le graphisme des nouveaux jeux 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.

Il est procédé 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 aux droits de FDJ.

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.

1.4.1.1 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.

Les 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 2023, il a été effectué une trentaine de recherches d'antériorité et treize marques ont été déposées. En outre, plus de 50 marques ont été renouvelées.

Parmi les marques déposées figurent notamment (liste non exhaustive) :



FDJ Ventures

Il convient enfin de noter, que dans le cadre de sa politique d'acquisition, le Groupe peut également être amené à enrichir son portefeuille de marques, comme avec le rachat du Groupe RBP Luxembourg (ZEturf) titulaire de plusieurs marques telles que ZETURF, ZEBET et ZECASH.

Marques, brevets et licences

1.4.1.2 MARQUE LOTO®

Loto® est une marque phare de FDJ.

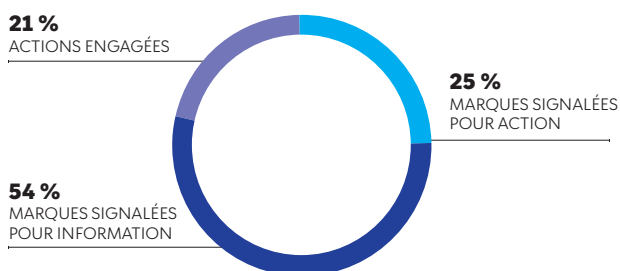
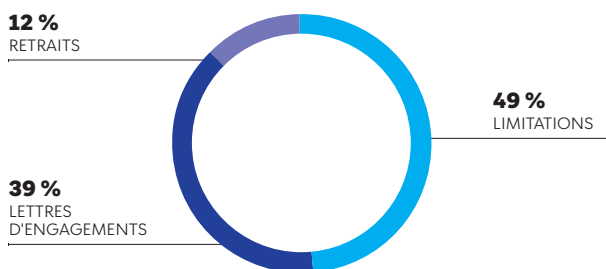
À ce titre, FDJ est titulaire de nombreuses marques Loto® (verbales et semi-figuratives) et accorde une attention très particulière à leur protection.

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.

1.4.1.3 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 2023, cette surveillance a notamment permis, de répertorier 230 marques similaires déposées par des tiers. Parmi celles-ci, FDJ a décidé d'agir contre 74 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.

MARQUES LITIGIEUSES CONSTATÉES EN 2023**RÉSULTATS DES ACTIONS ENGAGÉES EN 2023**

En 2023, FDJ a ainsi obtenu la limitation d'une vingtaine de marques litigieuses et le retrait de plus 5 marques litigieuses.

1.4.1.4 LICENCES

FDJ conclut deux types de licences : (i) des licences 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 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 ;
- FDJ bénéficie d'une licence exclusive d'usage et d'exploitation de la marque EuroDreams pour le territoire français à compter de 2023 et jusqu'à la fin de l'accord conclu entre les différentes loteries européennes pour exploiter le jeu EuroDreams.

Licences court terme

FDJ a par le passé conclu plusieurs licences avec les groupes TF1 et Endemol afin de commercialiser les tickets à gratter « Koh-Lanta » en 2015, « The Voice » en 2016, « The Wall » en 2019, et « Qui veut Gagner des Millions » en 2020.

FDJ a également conclu 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 bénéficie également d'une licence avec le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, qui lui permet de commercialiser des jeux sur le thème des Jeux Olympiques et Paralympiques et ce jusqu'au 30 septembre 2024.



1.4.2 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 contrordre 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, via des actions judiciaires (action en concurrence déloyale et parasitaire) et/ou actions extra-judiciaires (procédure Syreli ou UDRP, en fonction de l'extension).

FDJ procède également parfois à des acquisitions de noms de domaine pouvant intéresser le Groupe (souhait d'acquisition en lien avec un projet ou stratégie défensive).

En 2023, le portefeuille de noms de domaine de FDJ comportait plus de 2 000 noms de domaine, dont la majeure partie sont des déclinaisons de ses marques. Étant précisé que les enregistrements sont notamment effectués à titre défensif afin d'éviter que des tiers ne se les approprient.

En outre, les sociétés ayant intégrées le Groupe FDJ en 2023, détiennent également dans leur portefeuille plusieurs noms de domaines directement en lien avec leurs marques : RBP Luxembourg (ZEturf) a enregistré plus d'une cinquantaine de noms de domaine et Premier Lotteries Ireland (PLI) est titulaire d'une dizaine de noms de domaine.

1.4.3 Dessins et modèles

Le Groupe dépose peu de dessins et modèles. Un exemple significatif est le maillot de l'équipe cycliste Groupama FDJ, déposé en copropriété avec Groupama en France et dans l'Union européenne en 2018 pour l'ancien maillot et fin 2022 pour le nouveau maillot utilisé depuis le début de la saison 2023.



1.4.4 Brevets

Le portefeuille de brevets actuel du groupe FDJ comprend 15 brevets délivrés dans le domaine de la loterie et des paris sportifs (expérience de jeu, sécurité, jeu responsable...) et 19 demandes en cours d'examen couvrant principalement la France, le reste de l'Europe, les États-Unis, le Canada et l'Australie.

Depuis 2020, le portefeuille s'est étoffé de plus de 10 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.

1.5 Environnement réglementaire

Compte tenu de leur importance et de leur 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 Premier Lotteries Ireland et du groupe ZEturf (voir paragraphe 1.2.3.1 « Activités de FDJ à l'international ») et (ii) dans le cadre de ses activités de paiement et services (voir paragraphe 1.2.3.2 « Paiement & Services »).

1.5.1 Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État

RÉGIME DES DROITS EXCLUSIFS CONFIÉS À FDJ

L'article 137 de la loi Pacte du 22 mai 2019 confirme 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 sont confiés à FDJ. Ils le sont pour une durée de 25 ans. FDJ fait l'objet d'un contrôle étroit de l'État. Il résulte de la combinaison de l'article 137 et des dispositions de l'ordonnance n° 2019-1 015 du 2 octobre 2019 (article 15) prise pour son application que les droits exclusifs de FDJ, sont sécurisés pour une durée de 25 ans à compter de l'entrée en vigueur de la loi Pacte.

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 devait 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 millions d'euros, montant fixé après avis conforme de la Commission des participations et des transferts (CPT).

Le décret contrôle étroit approuve :

- la Convention conclue entre l'État et FDJ qui expire le 22 mai 2044, date de fin des droits exclusifs conférés à FDJ ;
- le cahier des charges de FDJ.

La Convention a notamment pour objet :

- 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) ;
- d'anticiper la période de fin des droits exclusifs tels que le sort du personnel et les actifs de propriété intellectuelle.

Le cahier des charges impose à FDJ des obligations en contrepartie des droits exclusifs qui lui sont confiés. Ces obligations portent notamment sur :

- l'exigence de proposer sur l'ensemble du territoire national une offre de jeux ;
- la souscription à des assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs à certains jeux ;
- la réalisation de mesures de satisfaction des joueurs et des commerçants partenaires ;
- 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. FDJ 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, dans ce cadre, elle informe les ministres compétents de tout manquement éventuel de FDJ.

Actualité







En 2023, le Conseil d'État a confirmé les droits exclusifs de la FDJ, définis par la loi Pacte du 23 mai 2019, l'Ordonnance du 2 octobre 2019 et des décrets d'application. Le Conseil d'État a rendu cinq décisions le 14 avril 2023 et une décision le 12 juillet 2023.

Le monopole de FDJ est justifié par des motifs d'ordre public et de maîtrise des risques de dépendance. Le Gouvernement, en accordant des droits exclusifs à une société privée soumise à un contrôle étroit des pouvoirs publics, a poursuivi un objectif d'intérêt général, consistant à protéger la santé et l'ordre public en raison des risques avérés de jeu excessif, de fraude et d'exploitation des jeux de loterie à des fins criminelles.

La durée de 25 ans des droits exclusifs accordés à FDJ n'est pas excessive. Il appartient à l'État, durant cette période, de s'assurer que les mesures instituées restent proportionnées à la réalisation des objectifs fixés de protection des consommateurs de jeux et, dans le cas contraire, d'y mettre fin, il relève à cet égard que les obligations et les restrictions qui sont imposées à La Française des Jeux, ainsi que les modalités de contrôle renforcées exercées par l'Autorité nationale des jeux, permettent d'orienter sa politique promotionnelle et de s'assurer que son offre de jeux reste quantitativement limitée et qualitativement aménagée.

Le Conseil d'État considère qu'il n'y a pas lieu de saisir la Cour de justice européenne de questions préjudicielles. Une question n'est pas encore tranchée : pour des raisons de procédure le Conseil d'État ne se prononce pas sur la question de savoir si le montant de la contrepartie versée par FDJ pour la sécurisation des droits exclusifs a été sous-estimé et constitue une aide d'état illégale. Ce sujet a fait l'objet d'un sursis à statuer de la part du Conseil d'État, le sujet devant être tranché au préalable par la Commission européenne (voir la note 16 « Procédures contentieuses et judiciaires en cours » du chapitre 6, section 6.1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 »).

Modalités du contrôle étroit exercé par l'État

 <p>APPROBATION DES STATUTS ET LEURS MODIFICATIONS PAR DÉCRET</p>	 <p>AGRÉMENT DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE FDJ PAR LES MINISTRES CHARGÉS DE L'ÉCONOMIE ET DU BUDGET, APRÈS CONSULTATION DE L'ANJ</p>	 <p>CONTRÔLE DE LA COUR DES COMPTES</p>
 <p>CONTRÔLE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER</p>	 <p>COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT</p>	 <p>AUTORISATION PRÉALABLE MINISTÉRIELLE POUR LA DÉTENTION D' ACTIONS</p>

Focus

Le commissaire du Gouvernement, désigné par le ministre chargé du Budget, est placé auprès de FDJ afin de s'assurer que les activités de celle-ci sont conformes aux objectifs de la politique nationale des jeux 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 dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration de FDJ.

À ce titre, le commissaire du Gouvernement 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 ;
- s'opposer à une délibération de l'organe délibérant de FDJ pour des motifs tirés des objectifs de la politique de jeu ;
- 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.

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 de la politique nationale des jeux, 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.

Focus

La possession, directe ou indirecte, d'actions représentant plus 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.

1.5.2 Réglementation spécifique à l'exploitation de jeux d'argent et de hasard

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'État, au regard des risques spécifiques qu'il comporte, en

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.

RÉGLEMENTATION COMMUNE À L'ENSEMBLE DES JEUX ET PARIS

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, dont l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisations accordées par l'État ou d'agrément délivrés par l'Autorité nationale des jeux (ANJ).



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, avec notamment :
 - la soumission à l'ANJ chaque année pour approbation de leur plan d'actions en matière de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs pour l'année suivante, assorti d'un bilan de la mise en œuvre de leur dernier plan d'actions approuvé ;
 - l'observation du cadre de référence pour la prévention du jeu excessif ou pathologique et de la protection des mineurs, proposé par l'ANJ et adopté par arrêté du 9 avril 2021, qui précise les obligations mises à la charge des opérateurs en ce domaine, complétées par des recommandations et exemples de bonnes pratiques pour leur mise en œuvre ;
 - le respect de l'encadrement de la publicité en faveur des opérateurs de jeux et paris et de la promotion de leurs offres, qui comporte notamment des restrictions

sur le contenu des messages (articles D. 320-9 et D. 320-10 du Code de la sécurité intérieure), ainsi que les lignes directrices et recommandations adoptées par l'ANJ en 2022 et 2023 en matière de communications commerciales, de gratifications financières et de contrats de partenariat sportifs. En outre, 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. Le recours à l'influence commerciale en faveur des jeux d'argent et de hasard est autorisé par la loi n° 2023-451 du 9 juin 2023 visant à encadrer l'influence commerciale et à lutter contre les dérives des influenceurs sur les réseaux sociaux. En revanche, est interdite l'influence commerciale en faveur d'abonnements à des conseils ou à des pronostics sportifs ;

- à assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu, avec par exemple :
 - 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), visant à mettre en mesure l'Autorité de surveiller toutes les activités de jeu, contrôler la régularité et l'intégrité des opérations, ainsi que vérifier la bonne exécution par les opérateurs de leurs obligations ; afin d'assurer la protection des avoirs des joueurs, les opérateurs de jeux et paris agréés et titulaires de droits exclusifs doivent justifier de l'existence d'une sûreté, d'une fiducie, d'une assurance ou de tout autre instrument ou mécanisme garantissant, en toutes circonstances, le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs titulaires de comptes ;
- à prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, avec notamment l'assujettissement de tous les opérateurs de jeux et de paris aux obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme édictées par le titre VI du livre V du Code monétaire et financier, dont la bonne exécution est contrôlée par l'ANJ avec :
 - la soumission chaque année, pour approbation, par les opérateurs agréés et titulaires de droits exclusifs de leur plan d'actions en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme pour l'année suivante, assorti du bilan de la mise en œuvre du dernier plan d'actions approuvé ;
 - l'observation du cadre de référence pour la prévention de la fraude, du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme, proposé par l'ANJ et adopté par arrêté du 9 septembre 2021, qui précise les obligations mises à la charge des opérateurs en ce domaine, complétées par des recommandations et exemples de bonnes pratiques pour leur mise en œuvre.

RÉGLEMENTATION SPÉCIFIQUE AUX JEUX ET PARIS SOUS 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 trois gammes chacune soumises à des fourchettes applicables à la part des mises affectée aux gagnants.

CATÉGORIES	GAMMES DE JEUX	PART REVENANT AUX GAGNANTS	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)	Entre 50 % et 60 %	Loto®, Euromillions, EuroDreams
	Jeux à tirages successifs (tirages organisés plusieurs fois par jour)	Entre 65 % et 72 %	Amigo, Keno, Bingo Live
	Jeux de tirage additionnels (jeux proposés en complément d'un autre jeu, de manière facultative ou non)	Entre 59 % et 70 %	My Million, Etoile + adossés à Euromillions, 2 nd Tirage adossé à Loto, 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)	Entre 62 % et 75 %	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)	Entre 65 % à 75 %	Instant Loto, Les Mystères du Mage, 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)	Entre 60 % et 70 %	Super Jackpot

Environnement réglementaire

Les jeux de loterie sont soumis à des limitations réglementaires prévues par les textes qui leur sont applicables :

- 40 = nombre maximum de jeux de loterie, toutes gammes confondues, simultanément exploités en réseau physique de distribution ;
- 100 = nombre maximum de jeux de loterie, toutes catégories de jeux confondues, simultanément exploités en ligne ;
- 250 millions d'euros = montant maximum du premier rang de gains d'un jeu de loterie effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard ;
- 100 millions d'euros = montant maximum des gains des jeux de loterie basés sur le principe de la contrepartie effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard.

Les paris sportifs que FDJ est autorisée à exploiter sous droits exclusifs en réseau physique de distribution relèvent en vertu des dispositions combinées des articles L. 320-13 et suivants du Code de la sécurité intérieure, de deux catégories.

CATÉGORIES	DÉFINITION	PART DES MISES AFFECTÉES AUX GAGNANTS	MARQUE COMMERCIALE
Paris en la forme mutuelle	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	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	Loto Sports
Paris à cote	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 ; le gain est fixe, exprimé en multiplicateur de la mise et garanti aux joueurs par l'opérateur		Parions Sport Point de Vente

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.

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 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 à l'ANJ pour approbation chaque année 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 dernier Programme des Jeux et Paris approuvé. Le 7 juillet 2022, l'ANJ a approuvé le programme des jeux et de paris de FDJ pour l'année 2023. Le 22 juin 2023, elle a approuvé celui de 2024.

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. 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.

En outre, 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 plus de 29 000 points de vente FDJ existants restant préservés.

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.

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.

1.5.3 Réglementation spécifique aux 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, ainsi qu'une offre de poker en ligne en vertu d'un agrément accordé le 20 octobre 2022. Le groupe ZEturf, dont FDJ s'est portée acquéreuse en 2023, détient également des agréments de paris sportifs et hippiques en ligne.

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 l'arrêté du 27 novembre 2015, ainsi que des exigences techniques regroupées dans un « dossier des exigences techniques » adopté par l'ANJ.

1.5.4 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

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 contrôleur économique et financier 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 euros.

En outre, une amende de 100 000 euros 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, en cas de communication commerciale en faveur d'un opérateur ou de son offre de jeux et paris effectuée dans ce périmètre, en cas de communication commerciale en faveur d'un opérateur ou de son offre de jeux et paris ne comportant pas le message de mise en garde prévu par la loi, ou encore en cas d'accès direct laissé par un opérateur 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 euros à l'encontre d'un opérateur est prévue en cas de non-respect des obligations relatives à l'interdiction des prêts d'argent aux joueurs (ou à la prévention de tels faits) et à l'interdiction des publicités 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 euros d'amende.

Environnement réglementaire

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.

Cette commission 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.

Elle peut prononcer, soit à la place, soit en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire dont le montant ne peut être supérieur à 5 millions d'euros 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 nationale des sanctions, 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.

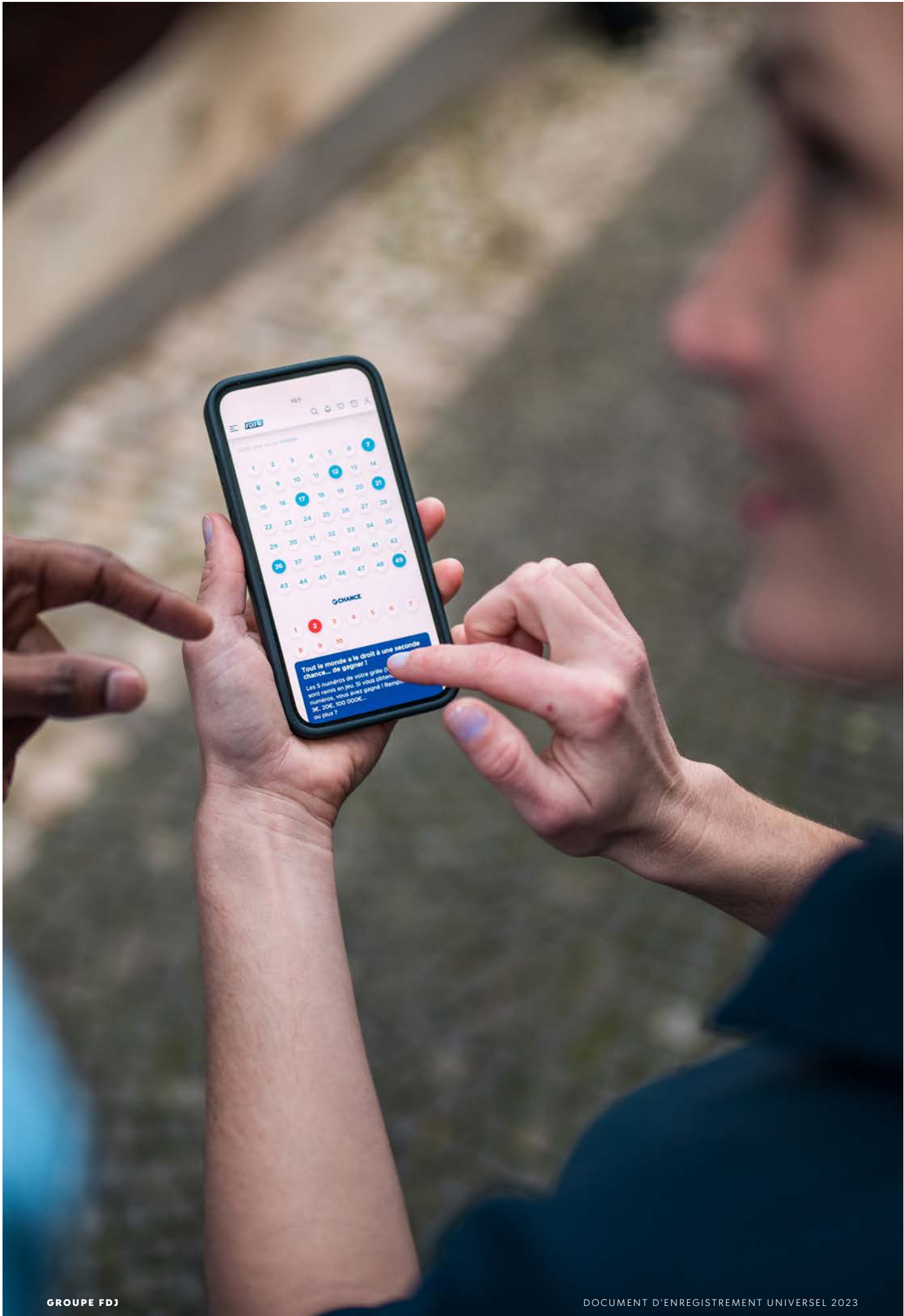
La Commission nationale des sanctions peut également décider de mettre à la charge de la personne sanctionnée tout ou partie des frais occasionnés par les mesures de contrôle ayant permis la constatation des faits sanctionnés.

1.5.5 Fiscalité des jeux d'argent et de hasard

	CASINOS	CLUBS DE JEUX	JEUX DE LOTERIE EN LIGNE ET EN RÉSEAU PHYSIQUE DE DISTRIBUTION	PARIS SPORTIFS EN RÉSEAU PHYSIQUE DE DISTRIBUTION	PARIS SPORTIFS EN LIGNE	
Assiette	PBJ après abattement forfaitaire de 25 % (abattements supplémentaires en cas d'investissements hôteliers ou thermaux)	PBJ après abattement forfaitaire de 30 %	Produit brut des jeux	Lots et gains non réclamés	Produit brut des jeux	Produit brut des jeux
État et collectivités	Prélèvement progressif (taux allant de 6 % sur la tranche inférieure jusqu'au taux marginal de 83,5 % sur la tranche supérieure), dont le produit est reversé à hauteur de 10 % maximum aux communes d'implantation des casinos, le reste revenant au budget général de l'État	Prélèvement progressif (taux allant de 5 % sur la tranche inférieure jusqu'au taux marginal de 70 % sur la tranche supérieure)	Selon le jeu : 42 % ou 54,5 %	100 %	27,9 %	33,7 %
CSG	11,2 % du PBJ des machines à sous abattu de 32 %	-	6,2 %	-	-	-
CRDS	3 % du PBJ total	-	2,2 %	-	-	-
Agence nationale du sport	-	-	5,1 %	-	6,6 %	10,6 % (dans la limite du plafond fixé à 34,6 millions d'euros)
Organisme de sécurité sociale et ANSP	-	-	-	-	6,6 %	10,6 %
Sociétés de courses	-	-	-	-	-	-

Environnement réglementaire

	PARIS HIPPIQUES EN RÉSEAU PHYSIQUE DE DISTRIBUTION	PARIS HIPPIQUES ENGAGÉS DEPUIS L'ÉTRANGER MAIS REGROUPÉS EN FRANCE	PARIS HIPPIQUES EN LIGNE	JEUX DE CERCLE EN LIGNE (poker en ligne)
Assiette	Mises	Commission	Mises	Mises
État	5,3 % (dont 15 % reversé aux collectivités territoriales dans la limite de 11 182 394 euros)	12 %	5,3 % (dont 15 % reversé aux collectivités territoriales dans la limite de 11 182 394 euros)	1,8 % (plafonné à 0,9 euro par donne en <i>cash-game</i>) dont 15 % est reversé aux communes d'implantation de casinos dans la limite de 11 182 394 euros
Collectivité territoriales	-	-	-	-
CSG	-	-	-	-
CRDS	-	-	-	-
Agence nationale du sport	-	-	-	-
Organisme de sécurité sociale et ANSP	1,8 %	-	1,8 %	0,2 % (plafonné à 0,1 euro par donne en <i>cash-game</i>)
Sociétés de courses	Le résultat du PMU tiré de ses droits exclusifs est reversé à la filière hippique	Le résultat du PMU tiré de ses droits exclusifs est reversé à la filière hippique	23,8 %, puis 25,2 % suite à l'adoption du décret n°2023-1202 du 18 décembre 2023 modifiant l'article 331W de l'annexe III du code général des impôts	-



02 **Gouvernement d'entreprise**

/RFA/

2.1	COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	96	2.2	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	134
2.1.1	Régime de gouvernement d'entreprise	96	2.2.1	Politique générale de rémunération	134
2.1.2	Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du conseil et de la direction générale	97	2.2.2	Rémunérations et avantages versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux de la société au titre de l'exercice 2023 (ex post)	148
2.1.3	Présentation des incidences potentielles sur le changement de gouvernance	133	2.2.3	Rémunérations et avantages versés aux autres mandataires sociaux de la société	160
2.1.4	Déclarations relatives aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants mandataires sociaux	134	2.2.4	Options de souscription et d'achat d'actions et attributions d'actions de performance	162
2.1.5	Conflits d'intérêts	134			

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 : www.medef.com. La société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

À la Date du Document d'enregistrement universel, la société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef.

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

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

	Âge	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Nombre d'actions	Indépendance	Date de la première nomination	Date de renouvellement	Durée du mandat actuel	Échéance du mandat en cours	Ancienneté au conseil au 31.12.2023	CAR	CGNR	CRSE & JR
Présidente directrice générale												
Mme Stéphane Pallez	64	1	1628		21.10.2014	05.06.2019	5 ans	AG 2024 ⁽¹⁾	9 ans			
Administrateurs nommés par l'assemblée générale												
L'Union des Blessés de la Face (UBFT), représentée par M. Olivier Roussel	62	0	19 310 362		19.12.1978	05.06.2019	5 ans	AG 2024 ⁽¹⁾	45 ans			◆
Fédération nationale André Maginot des anciens combattants (FNAM), représentée par M. Jacques Sonnet	85	0	8 159 100		05.10.2009	05.06.2019	5 ans	AG 2024 ⁽¹⁾	14 ans			
Predica, représentée par Mme Florence Barjou	51	1	10 183 592	✘	18.06.2020	18.06.2020	4 ans	AG 2024 ⁽¹⁾	3 ans	◆		
Mme Fabienne Dulac	56	2	500	✘	04.11.2019	27.04.2023	4 ans	AG 2027 ⁽³⁾	4 ans			◆ ⁽⁴⁾
M. Xavier Girre	54	1	528	✘	17.10.2014	26.04.2022	4 ans	AG 2026 ⁽²⁾	9 ans	◆		
Mme Françoise Gri	66	3	650	✘	16.12.2020	27.04.2023	4 ans	AG 2027 ⁽³⁾	3 ans		◆	◆ ⁽⁴⁾
M. Philippe Lazare	67	0	1 000	✘	08.06.022	27.04.2023	4 ans	AG 2027 ⁽³⁾	1 an	◆	◆	
Mme Corinne Lejbowicz	63	0	1 120	✘	04.11.2019	27.04.2023	4 ans	AG 2027 ⁽³⁾	4 ans	◆		
Administrateur représentant de l'État												
M. Charles Sarrazin depuis le 9 mars 2020	49	0			09.03.2020	26.04.2022 (arrêté de nomination de Charles Sarrazin)	4 ans	AG 2026 ⁽²⁾	3 ans	◆	◆	
Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État												
Mme Ghislaine Doukhan	56	0			02.02.2017	26.04.2022	4 ans	AG 2026 ⁽²⁾	6 ans	◆		
M. Didier Trutt	63	0			17.10.2014	26.04.2022	4 ans	AG 2026 ⁽²⁾	9 ans			◆
Administrateurs représentant les salariés*												
M. Philippe Pirani	62	0			01.06.1999	13.12.2019	4 ans	AG 2024 ⁽¹⁾	24 ans			◆
Mme Agnès Lyon-Caen	54	0			12.02.2018	13.12.2019	4 ans	AG 2024 ⁽¹⁾	5 ans	◆	◆	
Administrateur représentant les salariés actionnaires**												
M. David Chianese	54	0			18.06.2020	18.06.2020	4 ans	AG 2024 ⁽²⁾	3 ans	◆		

- ◆ Membre du Comité.
- ◆ Président du Comité.

* Les élections des administrateurs représentant les salariés ont eu lieu du 18 janvier au 25 janvier 2024. Les personnes nouvellement élues sont Didier Pitisi et Agnès Lyon-Caen. En application de l'Article 13.1 des statuts, la prise de fonction de ces administrateurs se fera à l'issue de l'assemblée générale 2024 statuant sur les comptes 2023.

** Les élections des candidats à la fonction d'administrateur représentant les salariés actionnaires se dérouleront courant mars 2024. À l'issue de ces élections, l'assemblée générale du 25 avril 2024 devra nommer un administrateur représentant les salariés actionnaires (et son suppléant), parmi les deux candidats désignés à l'issue de ces élections.

(1) Assemblée générale 2024 statuant sur les comptes 2023.

(2) Assemblée générale 2026 statuant sur les comptes 2025.

(3) Assemblée générale 2027 Statuant sur les comptes 2026.

(4) À compter du conseil d'administration du 18 janvier 2024, la présidence du Comité RSE et JR est assurée par Madame Françoise Gri, en remplacement de Madame Fabienne Dulac, qui reste par ailleurs membre de ce comité.

Composition du conseil d'administration

Des expériences complémentaires

Cartographie des compétences

des administrateurs



- Gouvernance et Direction Générale
- Problématique de financement, capitaux et M&A
- Secteur public et environnement réglementaire
- RSE, climat et dialogue avec les parties prenantes
- Digital et Nouvelles technologies
- Commerce, marketing et connaissance des clients
- International
- Conduite du changement

Commerce, marketing et connaissance des clients



Expérience de la valorisation des marques et des produits, de la distribution, de la connaissance client.

Conduite du changement



Expérience dans l'accompagnement des dirigeants et entreprises dans leur stratégie de développement et de transformation.

Digital et Nouvelles Technologies



Expertise ou expérience dans le développement et la mise en œuvre de stratégies digitales, expérience au sein de sociétés ayant un fort intérêt en matière de digital.

Gouvernance et direction générale



Expérience en tant qu'administrateur de société, directeur générale, membre d'un Comité exécutif.

International



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

Problématique de financement, capitaux et M&A



Expérience dans le secteur financier, de la gestion de capital qui se traduit par la compréhension des processus de reporting financier de la finance d'entreprise, des fusions acquisitions, de la trésorerie et de la fiscalité.

Secteur public et environnement réglementaire



Expérience dans la gestion des activités dans lesquelles l'Etat intervient, connaissance des exigences en matière de réglementation liée au secteur public et/ou au domaine des jeux d'argent ou tout autre secteur ou activité ayant un environnement réglementaire spécifique.

RSE, climat, dialogue avec les parties prenantes



Expérience dans la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Les évolutions du conseil d'administration depuis la dernière assemblée générale et jusqu'à la Date du Document d'enregistrement universel

- ◆ **Remplacement de M. Pierre Pringuet**, administrateur indépendant dont le mandat arrivait à échéance au cours de l'assemblée générale 2023, par **M. Philippe Lazare** (administrateur référent)
- ◆ **Nomination de Mme Françoise Gri** en tant que membre du Comité RSE & JR et Présidente du CRSE & JR en remplacement de Mme Fabienne Dulac, à compter du 18 janvier 2024
- ◆ **Élection des administrateurs représentant les salariés : M. Didier Pitisi et Mme Agnès Lyon-Caen** pour une durée de 4 ans. Leur prise de fonction sera effective à l'issue de l'assemblée générale 2024
- ◆ **Élection du représentant du CSEC :** remplacement de M. Karim Dahdouh par **M. Sébastien Devillepoix** pour un mandat de 4 ans

Une diversité d'âge

49 ans

Administrateur le plus jeune (administrateur représentant de l'État).

85 ans

Administrateur le plus âgé (représentant permanent de l'administrateur personne morale FNAM)

60 ans

Âge moyen des administrateurs au 31 décembre 2023

Indépendance du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 15 membres dont 6 sont des membres indépendants. Le nombre maximum d'administrateurs ne peut pas dépasser 18 (article L. 225-17 C.com). Le taux d'indépendance du conseil d'administration de FDJ est de 50 %*.

RECOMMANDATION AFEP-MEDEF :

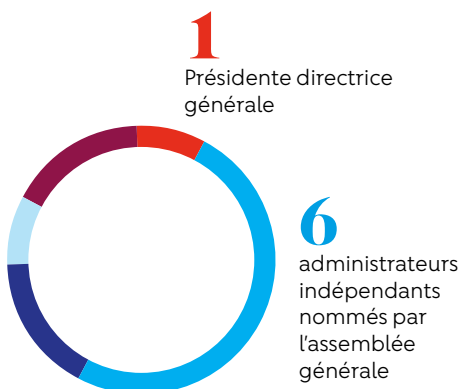
50 % de membres indépendants au sein du conseil d'administration (article 10.1 du Code Afep-Medef)



2 administrateurs représentants des actionnaires historiques

1 administrateur représentant de l'État

2 administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État



* Hors administrateurs représentants les salariés et les salariés actionnaires conformément au Code Afep-Medef.

** L'article 10.3 du Code Afep-Medef exclut les 3 administrateurs salariés de la base de calcul du taux d'indépendance.

Un total de 15 membres sur 18 maximum

(article L. 225-17 C.Com)

- 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)

Échéance 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 et prennent fin au cours de l'assemblée générale 2024.



Le schéma ci-dessus fait apparaître le nombre de mandats arrivant à échéance au cours des prochaines assemblées générales.

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

2.1.2.1 DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de la société est assurée par la Présidente directrice générale (Madame Stéphane Pallez) et un directeur général délégué (Monsieur Charles Lantieri). Ces mandats arrivant à leur terme à l'issue de l'assemblée générale 2024, le conseil d'administration en date du 19 décembre 2023 a (i) proposé le renouvellement des mandataires dans leurs fonctions et (ii) a confirmé l'unicité des fonctions de Présidente du conseil d'administration et de directrice générale.

L'unicité est la modalité jugée adéquate pour plusieurs raisons :

- 1. les modalités de désignation des dirigeants mandataires sociaux sont liées au contrôle étroit de l'État :** le nouveau cadre de régulation prévoit que l'entrée en fonction des dirigeants mandataires sociaux est soumise à un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'ANJ. Il apparaît ainsi cohérent que les fonctions ne soient pas dissociées afin de s'assurer que le contrôle étroit soit effectif sur l'intégralité de la gouvernance de l'entreprise ;
- 2. le lancement d'une opération transformante initiée par l'entreprise :** avec le soutien unanime du conseil d'administration, le groupe FDJ a lancé une opération qui a eu lieu dans le cadre de la structure de gouvernance actuelle. Il n'apparaît pas opportun de modifier la gouvernance alors que cette opération doit être menée à son terme et représentera le cas échéant une évolution majeure de l'entreprise.

Dans ces conditions, l'unicité des fonctions doit permettre au Groupe de faire fructifier son identité, sa marque et conserver une cohérence, tout en étant plus agile dans le déploiement des initiatives, et en donnant plus d'autonomie à ses (futurs) filiales. Pour ce faire, un pilotage central clair paraît plus que jamais utile.

Par ailleurs, comme dans toutes les sociétés ayant adopté l'unicité des fonctions, des **mécanismes de contrôle efficaces de la direction générale** ont été mis en place, indépendamment des modalités d'exercice du contrôle étroit de l'État et en conformité avec les dispositions du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise.

Ainsi, la Présidente directrice générale a l'obligation de soumettre au conseil d'administration au préalable et pour accord, de nombreuses opérations (cf. point 1.2. du Règlement Intérieur du conseil) :

- emprunts à long terme lorsque leur montant excède 80 millions d'euros ;
- opérations directes ou indirectes d'acquisition, de prise, de cession ou d'extension de participation dans toute société ou entité qui représente une exposition financière pour la société supérieure à 35 millions d'euros (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 millions d'euros ;
- toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée. À ce sujet, le Conseil est étroitement associé à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie, ce qui prend notamment la forme d'au moins une session de séminaire stratégique annuel.

En outre, les travaux spécialisés des comités du conseil (CAR, CGNR et CRSE&JR), dont la Présidente directrice générale n'est pas membre et qui sont présidés par des

administrateurs indépendants, permettent de bénéficier d'un regard objectif et indépendant sur les questions fondamentales de la société.

Par ailleurs, depuis 2020, des sessions exécutives du conseil d'administration ont été mises en place, sans la présence de la Présidente directrice générale. Animées par l'administrateur référent, elles permettent aux administrateurs d'avoir un dialogue direct sur l'ensemble des questions d'actualités de la société, notamment des questions de gouvernance.

Enfin, une évaluation annuelle du conseil d'administration est conduite par l'administrateur référent, en recourant tous les trois ans à un consultant externe. Des comptes-rendus en sont ensuite faits aux membres du conseil mais également à la Présidente directrice générale qui permettent de prendre en compte et de mettre en œuvre les préconisations qui sont présentées.

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 eu successivement la 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 dont elle préside le Comité d'Audit et des risques et d'Eurazeo, dont elle préside le Comité 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.

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

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'Ensaë.

Liste des mandats

Madame Stéphane Pallez



Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :
64 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 2023 :**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, Présidente du Comité d'Audit et membre du Comité RSE d'Eurazeo

Sociétés anonymes françaises non cotées :

– Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des risques de CNP Assurances

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

Monsieur Charles Lantieri**MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :****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.

Le mandat de Madame Stéphane Pallez arrive à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Conformément à la procédure ci-dessus exposée, le conseil d'administration du 19 décembre 2023, sur recommandation du CGNR du 13 décembre 2023 a décidé :

- de proposer le maintien de l'unicité des fonctions de Présidente du conseil et directrice générale, avec la nomination d'un directeur général délégué nommé sur proposition de la Présidente directrice générale ;
- d'arrêter le principe d'un renouvellement des mandats des dirigeants mandataires sociaux de FDJ pour une durée de 4 ans ;
- d'initier la procédure de demande d'agrément de Madame Stéphane Pallez et Monsieur Charles Lantieri auprès des ministres chargés du Budget et de l'Économie après avis de l'ANJ (cf. paragraphe ci-dessous « Nomination et cessation des fonctions »).

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

Les demandes d'agrément pour l'entrée en fonction de la Présidente directrice générale et du directeur général délégué ont été envoyées par courrier en date du 10 janvier 2024 auprès des ministres chargés du Budget et de l'Économie, ces derniers disposant d'un délai de 30 jours pour statuer sur ladite demande. Par décision en date du 9 février 2024, les ministres chargés du Budget et de l'Économie ont agréé Madame Stéphane Pallez en tant que Présidente directrice générale de la FDJ et Monsieur Charles Lantieri en tant que directeur général délégué de la FDJ, et ce sous réserve de leur nomination par les organes compétents de la société.

En effet, il sera proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2024 d'approuver le renouvellement du mandat de Madame Stéphane Pallez en qualité d'administratrice pour une durée de 4 ans. Le conseil d'administration se tenant à l'issue de cette assemblée devra (i) confirmer le maintien de l'unicité des fonctions de Présidente du conseil d'administration et de directrice générale et (ii) statuer sur la nomination de Madame Stéphane Pallez en qualité de Présidente directrice générale pour la durée de son mandat d'administratrice. Il se prononcera également sur la nomination de Monsieur Charles Lantieri en qualité de directeur général délégué pour la même durée, sur proposition de Madame Stéphane Pallez.

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.

Le mandat de Monsieur Charles Lantieri arrive à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024. Le renouvellement de son mandat est soumis à la même procédure que celle détaillée ci-dessus pour Madame Stéphane Pallez.

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 et Mécénat Groupe, 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 Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, Médias, Production TV et Événementiel, directeur général de FDP, Président de La Pacifique des Jeux,
- Pascal Chaffard, directeur général adjoint Finances, Performance & Stratégie,
- Xavier Étienne, directeur général adjoint Technologie & International, Président de FDJ Gaming Solutions et FGS New Markets,
- Cécile Lagé, directrice générale adjointe Business Unit Loterie, direction Clients, Présidente de Services aux loteries en Europe
- Raphaël Botbol, directeur Stratégie, Innovation et Nouvelles Activités, Président de FDJ Services et FDJ Services Holding,
- Raphaële Rabatel, directrice Communication & Mécénat Groupe,

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 22 membres au total) :
 - Dominique Cavalié, directeur de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation, Président de FDJ Développement,
 - 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, Président de la Française d'Images,
 - Richard Courtois, directeur de la Business Unit Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, Président de FDJ Online Betting & Gaming Holding et FDJ Online Betting & Gaming France, Président du conseil d'administration de ZÉturf,
 - 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, Présidente de l'association L'Échappée
 - Yovan Obrenovitch, directeur des Systèmes d'Information, Président de FGS France,
 - Vincent Perrotin, directeur Engagement et Jeu responsable.

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

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, 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 Madame Fabienne Dulac Monsieur Xavier Girre Madame Françoise Gri Monsieur Philippe Lazare Madame Corinne Lejbowicz Predica, représentée par Madame Florence Barjou
Administrateur 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 ⁽¹⁾	Madame Agnès Lyon-Caen Monsieur Philippe Pirani
Administrateur représentant les salariés actionnaires ⁽²⁾	Monsieur David Chianese

(1) Les élections des administrateurs représentant les salariés se sont déroulées du 18 au 25 janvier 2024. Didier Pitisi et Agnès Lyon-Caen ont été élus par les salariés et prendront leur fonction à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

(2) Les élections des candidats à la fonction d'administrateur représentant les salariés actionnaires se dérouleront courant mars 2024. À l'issue de ces élections, l'assemblée générale du 25 avril 2024 devra nommer un administrateur représentant les salariés actionnaires (et son suppléant), parmi les deux candidats désignés à l'issue de ces élections.

Participe également aux séances du conseil d'administration de la société avec voix consultative uniquement, le représentant du Comité social et économique et central. Le commissaire du Gouvernement et le contrôleur général Économique et Financier siègent aussi au sein du conseil d'administration et des comités, avec voix consultative.

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

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 les administrateurs représentant les salariés⁽¹⁾ et l'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 lien avec les besoins et les défis stratégiques identifiés de FDJ.

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.

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 14 février 2024 a pris acte de l'analyse annuelle au 31 décembre 2023 de l'indépendance de chaque administrateur nommé par l'assemblée générale⁽³⁾ établie par le CGNR du 6 février 2024, au regard des critères édictés par le Code Afep-Medef :

Critères/administrateurs	Mme Pallez	UBFT, représentée par M. Roussel	FNAM, représentée par M. Sonnet	PREDICA, représentée par Mme Barjou	Mme Barjou	Mme Dulac	M. Girre	Mme Gri	Mme Lejbowicz	M. Lazare	M. Sarrazin	Mme Doukhan	M. Trutt
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 % du capital ou des droits de vote)	✓	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✘	✘	✘

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✘ représente un critère d'indépendance non satisfait.

* Le Code Afep-Medef précise que ce critère ne concerne que les mandataires sociaux non exécutifs.

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, les fonctions exercées au sein de certaines entités

détenues par l'État et des critères quantitatifs tels que les montants engagés dans le cadre de ces contrats et le taux de dépendance du fournisseur vis-à-vis de FDJ.

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.

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

(2) Monsieur David Chianese.

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

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

Connaissance prise des travaux du CGNR, le conseil, lors de sa séance du 14 février 2024, a ainsi jugé, qu'au terme de l'exercice 2023, seuls : Madame Fabienne Dulac, Monsieur Xavier Girre, Madame Corinne Lejbowicz, Madame Françoise Gri et Monsieur Philippe Lazare ainsi que Predica, représentée par Madame Florence Barjou, remplissent l'ensemble des huit critères édictés par le Code Afep-Medef pour être qualifiés d'administrateurs ou administratrices indépendants. Les administrateurs indépendants représentent ainsi 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.

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT**Rôle et pouvoirs de l'administrateur référent**

Le rôle et les pouvoirs confiés à l'administrateur référent sont détaillés à l'article 2.3 du Règlement Intérieur du conseil d'administration.

Ainsi, celui-ci dispose des attributions suivantes :

- il s'assure du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la société, et notamment du conseil d'administration et des comités, en conformité avec le Règlement Intérieur ;
- il supervise l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil ;
- il préside le conseil en l'absence de la Présidente ou lorsque celle-ci ne peut pas participer aux débats et/ou aux délibérations ;
- il est, en cas de besoin, le porte-parole des administrateurs auprès de la Présidente ;
- il examine avec la Présidente les situations de conflits d'intérêts potentiels ;
- il peut proposer à la Présidente l'inscription de points à l'ordre du jour de toute réunion du conseil ;
- il est présent aux réunions de tous les comités spécialisés, s'il le souhaite ;
- il prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qui leur soit répondu.

Rapport d'activité de l'administrateur référent

Monsieur Philippe Lazare a d'abord été nommé censeur au sein du conseil d'administration de FDJ le 8 juin 2022. Par la suite, sur proposition du CGNR, le conseil d'administration du 16 mars 2023 a décidé de nommer Monsieur Philippe Lazare en tant qu'administrateur référent, sous réserve de sa nomination par l'assemblée générale en qualité d'administrateur.

À l'issue du vote positif de l'assemblée générale du 27 avril 2023, Monsieur Philippe Lazare a été appelé à succéder à Monsieur Pierre Pringuet aux fonctions d'administrateur référent.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, l'activité de Monsieur Philippe Lazare a principalement été la suivante :

- il s'est tenu à la disposition des administrateurs et a entretenu un dialogue régulier avec ceux qui l'ont sollicité ;
- il s'est par ailleurs entretenu individuellement avec l'ensemble des administrateurs (y compris la Présidente directrice générale) afin de mener l'exercice annuel de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses

comités dont la synthèse se trouve au paragraphe « Évaluation du conseil d'administration » ci-dessous ;

- il a organisé deux sessions exécutives avec les administrateurs, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux. Ces réunions ont eu pour objet les sujets relatifs aux critères de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et à la composition de la gouvernance, notamment le renouvellement des mandats de la Présidente directrice générale et du directeur général délégué.

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 les 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 (cf. chapitre 2, section 2.1.2 du Document d'enregistrement universel).

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 2023, elles représentent 40 % des managers et 41 % 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 2022, les femmes représentaient 35,9 % des managers du Groupe et 38,9 % des effectifs du Groupe. En 2023, elles représentent 37,8 % des managers du Groupe et 39,1 % des effectifs

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 2022, 11 % des femmes ont eu une promotion contre 9 % des hommes.

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

La mixité dans la ligne managériale demeure un objectif de la société dans sa gouvernance, les femmes représentant 41 % des membres du CDG en 2022 contre 38 % en 2021. Pour la seconde 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 7^e place de ce palmarès, notamment en raison de son 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 8.1 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 4,17 % en 2023 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⁽¹⁾ avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Pour la troisième 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.

(1) Conformément au calcul réglementaire de l'index, les éléments de rémunération pris en compte dans le calcul sont le salaire de base annuel (à temps plein), la part variable éventuelle, la prime de vacances et l'avantage en nature voiture.

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

PROFIL, EXPÉRIENCE ET EXPERTISE DES ADMINISTRATEURS

Figurent ci-dessous le profil, l'expérience et l'expertise de chacun des administrateurs au 31 décembre 2023.

ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Madame Stéphane PALLEZ



Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :

64 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 2023 :

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, Présidente du Comité d'Audit et membre du Comité RSE d'Eurazeo

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des risques de CNP Assurances

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 2023 et nationalité :**

62 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* :

19 310 362 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 2023 :****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
- Vice-Président et 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 Jacques SONNET

Représentant permanent de la Fédération nationale André Maginot des anciens combattants et victimes de guerre (FNAM)

**Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :**

85 ans, de nationalité française

Première nomination :

FNAM administrateur depuis le 5 octobre 2009, représentée par Monsieur 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* :

8 159 100 actions détenues par la FNAM

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Administrateur FNAM

Expertise – Expérience – Autres activités :Connaissance du monde ancien-combattant : actions sociales et devoir de mémoire.
Connaissance de l'histoire du développement de la Loterie nationale puis du Loto®.**MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :****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 21 du Règlement Intérieur dispose que : « À l'exception des administrateurs représentant les salariés, des administrateurs représentant les salariés actionnaires, du représentant de l'État et des administrateurs désignés sur proposition de l'État, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions. Tout administrateur qui ne détient pas au moins ce nombre d'actions lors de sa nomination, devra acquérir lesdites actions dans le délai d'un an suivant sa nomination

Madame Fabienne DULAC



Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :

56 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019 (avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :

2027 (assemblée générale statuant sur les comptes 2026)

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.⁽¹⁾

Principale activité :

Directrice générale adjointe d'Orpéa

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. De 2015 à 2023, Madame Dulac est CEO d'Orange France, nommée directrice générale adjointe d'Orange en 2018. Sur l'année 2023, membre du Comité exécutif, elle assure la Présidence d'Orange Business. À compter d'octobre 2023, Madame Dulac est nommée directrice générale adjointe du groupe Orpea (Maisons de retraite et cliniques de soins).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :

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

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 :

– CEO Orange France, directrice générale adjointe d'Orange
– Présidente d'Orange Business et membre du Comité Exécutif du groupe Orange

(1) À compter du conseil d'administration du 18 janvier 2024, la présidence du Comité RSE et JR est assurée par Madame Françoise Gri, en remplacement de Madame Fabienne Dulac, qui reste par ailleurs membre de ce comité.

* 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 2023 et nationalité :
54 ans, de nationalité française

Première nomination :
17 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :
2026 (assemblée générale statuant sur les comptes 2025)

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 2023 :**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 :

- Président du conseil de surveillance de RTE
- Membre du conseil de surveillance d'Enedis⁽¹⁾
- Administrateur d'EDF Renouvelables⁽¹⁾

Sociétés étrangères cotées :

– Administrateur d'Edison

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

- Administrateur et Président du Comité d'Audit d'EDF Energy Holding
- Président du conseil d'administration d'EDF Trading UK⁽¹⁾

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Président directeur général de Coentreprise de Transport d'Électricité (jusqu'en 2021)
- Administrateur et Président du Comité d'Audit de Dalkia (jusqu'en 2021)
- Administrateur indépendant, membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations, Président du Comité d'Audit de la CNIM (jusqu'en janvier 2022)

(1) 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.

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

Madame Françoise GRI



Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :
66 ans, de nationalité française

Première nomination :
4 novembre 2019, cooptation le 16 décembre 2020 sur la durée restante du mandat de Madame Debon

Échéance du mandat en cours :
2027 (assemblée générale statuant sur les comptes 2026)

Actions détenues à la Date du Document d'enregistrement universel* :
650 actions

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 16 décembre 2020, Madame Gri est membre du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations. Elle est également membre du Comité RSE et Jeu responsable depuis le 27 avril 2023⁽¹⁾.

Principale activité :

Administratrice de sociétés
Présidente du conseil d'administration de Maisons du Monde

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, Madame 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 Pierre et Vacances – Center Parcs. Depuis 2015, elle se consacre entièrement à ses mandats d'administratrice indépendante.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :

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 :

- Présidente du conseil d'administration de Maisons du Monde

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- 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) :

n/a

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Administratrice référente et vice-Présidente du conseil d'administration de Edenred ; Présidente du Comité des Rémunérations et nominations (jusqu'en septembre 2023)
- Administratrice du Crédit Agricole, membre des Comités d'Audit, des rémunérations, stratégique et RSE (jusqu'en mai 2023)
- Membre du conseil d'administration de CACIB (Crédit Agricole Investment Bank) (jusqu'en mai 2023)
- Présidente du conseil de surveillance de INSEEC-U (jusqu'en 2023)
- Membre du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise (2013 à 2019)

(1) À compter du conseil d'administration du 18 janvier 2024, la présidence du Comité RSE et JR est assurée par Madame Françoise Gri, en remplacement de Madame Fabienne Dulac, qui reste par ailleurs membre de ce comité.

* 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 Philippe LAZARE

Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :
67 ans, de nationalité française

Première nomination :
Censeur entre le 8 juin 2022 et le 27 avril 2023 puis administrateur à compter du 27 avril 2023

Échéance du mandat en cours :
2027 (*assemblée générale statuant sur les comptes 2026*)

Actions détenues à la Date du Document d'enregistrement universel* :
1 000

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 27 avril 2023, Monsieur Lazare est administrateur référent de FDJ. Il est également depuis cette date Président du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations et membre du Comité d'Audit et des risques.

Principale activité :

Administrateur de sociétés

Expertise – Expérience – Autres activités :

Monsieur Lazare est diplômé de l'École Supérieure d'Architecture de Paris-La Défense et a débuté sa carrière en 1983 au sein de la direction des Achats du groupe PSA. En 1990, il rejoint le groupe Sextant Avionique en qualité de directeur du site industriel de Châtelleraut puis intègre en 1994 le Comité exécutif du groupe Air France en charge d'Air France Industrie, Air France Maintenance et Servair. En 1998, il est directeur général du groupe Barriere puis, de 2000 à 2002, Président directeur général du groupe Eurotunnel. En 2003, il intègre le Comité exécutif du groupe La Poste en charge de la direction des Achats, de la Foncière Post Immo et du réseau des bureaux de poste. En 2006, il devient administrateur au conseil d'administration du groupe Ingenico et Président du Comité d'Audit. En 2007, il prend la direction générale du Groupe puis en devient Président directeur général jusqu'en novembre 2018.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :**Mandats au sein du groupe FDJ :**

– Administrateur indépendant et administrateur référent 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) :

- Membre du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise
- Président du Comité stratégique et de surveillance de Normandy Hadrontherapy (SAS)
- Président de Versantur (SAS)
- Membre du conseil de surveillance de Vasgos (SAS)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Administrateur indépendant et membre du Comité d'Audit de Bureau Veritas (jusqu'en juin 2022)
- Président directeur général d'Ingenico (jusqu'en novembre 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 ».

Madame Corinne LEJBOWICZ**Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :**

63 ans, de nationalité française

Première nomination :

4 novembre 2019 (avec effet au 21 novembre 2019)

Échéance du mandat en cours :

2027 (assemblée générale statuant sur les comptes 2026)

Actions détenues à la Date du Document d'enregistrement universel* :

1120 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. De juillet 2021 à juillet 2023, elle est Présidente de Qwant, le moteur de recherche français qui respecte la vie privée.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :**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
- Administratrice de Transdev (depuis décembre 2023)

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 Kactus SAS
- Administratrice groupe Ares

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Présidente de Qwant (jusqu'en juillet 2023)
- Directrice générale de PrestaShop (jusqu'en 2018)
- Administratrice de Lengow SAS (jusqu'en 2021)
- Administratrice de Agriconomie.com (jusqu'en 2022)

* 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 Florence BARJOU

Représentante permanente de Predica

**Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :**

51 ans, de nationalité française

Première nomination de Predica :18 juin 2020.
Madame Barjou en est la représentante depuis le 1^{er} mars 2022.**Échéance du mandat en cours :**

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)

Actions détenues à la Date du Document d'enregistrement universel* :

10 183 592 actions détenues par Predica et Crédit Agricole Assurances retraites (CAAR)

Participation à des comités du conseil :

Depuis le 29 juillet 2020, Predica est membre du Comité d'Audit et des risques.

Principale activité :

Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances

Expertise – Expérience – Autres activités :

Madame Barjou est diplômée de l'Université de Paris Dauphine et titulaire d'un doctorat en sciences économiques (2000) de l'Université de Nanterre. Elle débute sa carrière au sein du département de la Recherche économique de la banque d'investissement de la BNP. Elle rejoint Lyxor en 2006 en tant que Stratégiste Global Macro et Gérante de portefeuilles. Elle est ensuite nommée responsable des gestions diversifiées en 2013 puis responsable adjointe du pôle Performance Absolue & Solutions en 2014 et Managing director, adjointe du CIO. En 2020, Madame Barjou est promue directeur des Investissements de Lyxor. En 2022, Madame Barjou est diplômée de la formation administrateur de sociétés (Sciences Po).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :**Mandats au sein du groupe FDJ :**

- Représentante permanente de Predica, administrateur indépendant de FDJ, Membre du Comité d'Audit et des risques

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 :

- Représentante permanente de Predica au conseil d'administration de Clariane (Korian), Présidente du Comité d'Investissement et membre du Comité d'Audit

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- Administrateur et Présidente en nom propre de PrediRungis SAS
- Administrateur en nom propre de Semmaris SA
- Administratrice en nom propre de Cacéis SA
- Administratrice en nom propre de Cacéis Bank SA

Sociétés étrangères non cotées :

- Administrateur de CA VITA Spa Italie

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 :

- Administrateur en nom propre de Cassini SAS et membre du Comité Rémunération (mai 2023)

* 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 DE L'ÉTAT

Monsieur Charles SARRAZIN**Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :**

49 ans, de nationalité française

Première nomination :

9 mars 2020

Échéance du mandat en cours :

2026 (assemblée générale statuant sur les comptes 2025)

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 2023 :**Mandats au sein du groupe FDJ :**

- Administrateur représentant de l'État

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

- 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 Participations

Sociétés étrangères :

n/a

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

- Administrateur représentant l'État au sein du conseil d'administration de Bpifrance Investissement (SAS)

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

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

ADMINISTRATEURS NOMMÉS SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT

Madame Ghislaine DOUKHAN

**Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :**

56 ans, de nationalité française

Première nomination :

2 février 2017

Échéance du mandat en cours :

2026 (assemblée générale statuant sur les comptes 2025)

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 générale de Safran Power Units

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 2023 :**Mandats au sein du groupe FDJ :**

– Administratrice de FDJ nommée sur proposition de l'État

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

– Administratrice indépendante de Accor Acquisition Company (AAC)
– Administratrice ACA (Aéroports de la Côte d'Azur)

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 2023 et nationalité :
63 ans, de nationalité française

Première nomination :
17 octobre 2014

Échéance du mandat en cours :
2026 (*assemblée générale statuant sur les comptes 2025*)

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), Monsieur 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 2023 :**Mandats au sein du groupe FDJ :**

– Administrateur de FDJ nommé sur proposition de l'État

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

Sociétés anonymes françaises cotées :

n/a

Sociétés anonymes françaises non cotées :

– Président directeur général d'IN Groupe

Sociétés étrangères cotées :

n/a

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

– Administrateur représentant de l'État, membre de la Commission économique et stratégique de la RATP
– Conseiller du commerce extérieur de la France

MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

n/a

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

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Madame Agnès LYON-CAEN



Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :

54 ans, de nationalité française

Première nomination :

12 février 2018

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)*

Participation à des comités du conseil :

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

Principale activité :

Chargée de mission, Gouvernance, Performance et Compliance, FDJ

Expertise – Expérience – Autres activités :

Infrastructures système d'information

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :

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

* En application de l'article 13.1 des statuts, la prise de fonction du candidat élu par les salariés en qualité d'administrateur représentant les salariés lors des élections organisées fin 2023 sera effective à l'issue de l'assemblée générale 2024 statuant sur les comptes 2023.

Monsieur Philippe PIRANI



Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :

62 ans, de nationalité française

Première nomination :

1^{er} juin 1999

Échéance du mandat en cours :

2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)*

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 2023 :

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

* En application de l'article 13.1 des statuts, la prise de fonction du candidat élu par les salariés en qualité d'administrateur représentant les salariés lors des élections organisées fin 2023 sera effective à l'issue de l'assemblée générale 2024 statuant sur les comptes 2023.

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Monsieur David CHIANESE

**Âge au 31 décembre 2023 et nationalité :**

54 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 du Comité central d'entreprise (CCE).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 :**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

Les élections des candidats à la fonction d'administrateur représentant les salariés actionnaires se dérouleront courant mars 2024. À l'issue de ces élections, l'assemblée générale du 25 avril 2024 devra nommer un administrateur représentant les salariés actionnaires (et son suppléant), parmi les deux candidats désignés à l'issue de ces élections.

NOMINATION ET CESSATION DES FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2023

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 nommés. ».

Les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale, sous réserve des règles spécifiques applicables (i) au représentant de l'État, nommé en application de l'article 4, I de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, (ii) aux administrateurs représentant les salariés, nommés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi qu'au présent article et (iii) au représentant des salariés actionnaires élu par l'assemblée générale sur proposition des actionnaires salariés conformément aux dispositions législatives applicables.

En effet :

- le représentant de l'État est désigné par le ministre chargé de l'Économie parmi les agents publics de l'État de catégorie A ou d'un niveau équivalent, en activité, ayant au moins cinq années d'expérience professionnelle. Il est nommé pour une durée 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.

En outre, l'article 13.3 des statuts prévoit que le conseil d'administration peut, sur proposition de la Présidente du conseil d'administration, nommer un censeur, pour une durée d'un an renouvelable. Ce dernier est soumis, au même titre que les administrateurs, à la réglementation relative aux abus de marché et se voit appliquer les mesures de prévention des conflits d'intérêts ainsi que les règles de confidentialité, applicables aux administrateurs.

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.

Le censeur est également soumis aux dispositions ci-dessus.

(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. »

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

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 ;
- 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 ;
- en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes :
 - déterminer les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de RSE (et fixe des objectifs précis en matière climatique) sur proposition de la direction générale,
 - examiner annuellement les résultats obtenus au regard de la stratégie RSE, ainsi que l'opportunité d'adapter ou modifier le plan d'action ou les objectifs climatiques,
 - déterminer des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes sur proposition de la direction générale,
 - veiller à ce que la stratégie climatique mentionnée ci-avant, ainsi que les principales actions engagées à cet effet, soient présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de ladite stratégie.

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 12 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 millions d'euros ;
- 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 millions d'euros (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 millions d'euros ;
- toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée.

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

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.

CONVOCAION 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'entraîner 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 ;

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

- 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,

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

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, en particulier sur les sujets climatiques.

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.

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

Rappel des évaluations du conseil effectuées en 2021 et 2022

- En 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. 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. 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.
- En 2022, l'administrateur référent, Monsieur Pierre Pringuet, Président du Comité de la Gouvernance des nominations et des rémunérations, a conduit l'évaluation du conseil. Les discussions ont porté sur les trois thématiques suivantes (i) le rôle et les compétences des administrateurs, (ii) le conseil et la stratégie et (iii) la valeur ajoutée du conseil. Les recommandations et pistes d'amélioration issues de cette évaluation ont bien été prises en compte et un plan d'actions a été mis en œuvre en conséquence.

Évaluation annuelle 2023

En ce qui concerne l'année 2023, l'administrateur référent, Monsieur Philippe Lazare, Président du Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations, a conduit l'évaluation du conseil.

Il s'est entretenu individuellement avec l'ensemble des membres du conseil.

Les discussions ont porté sur les trois thématiques synthétisées ci-dessous :

- **le conseil et le management de la société** : le conseil émet le souhait d'impliquer de manière plus importante des managers (hors DMS) afin de pouvoir juger de leur fonctionnement en équipe. Une présentation en instance du management des sociétés acquises récemment serait appréciée. De plus, le conseil aimerait une plus grande visibilité sur (i) le plan de succession des membres du Comité de Pilotage de l'activité et du Comité de direction Groupe ainsi que (ii) sur les recrutements transverses en lien avec les différentes activités du Groupe. Enfin, les administrateurs proposent de mettre à profit leur expérience au bénéfice du management de la société dans le cadre des opérations de M&A ;
 - **le conseil et la stratégie** : le conseil approuve de manière très favorable la stratégie digital, M&A et International du Groupe. Cependant, le conseil émet le souhait d'obtenir des analyses plus détaillées sur les acquisitions passées et futures (analyses sous un angle opérationnel, équipe de pilotage et évolution du profil de FDJ sur les trois prochaines années) ;
 - **le fonctionnement et la composition du conseil** : le conseil insiste sur le fait que les acquisitions récentes vont profondément modifier la société et par conséquent impacter de manière plus importante la responsabilité du conseil à l'égard des actionnaires. Par ailleurs, le conseil recommande le recrutement en son sein d'un profil axé sur le digital, idéalement issu du monde du jeu en ligne avec une forte expérience internationale. Enfin, certaines propositions ont été faites par les administrateurs afin de fluidifier le fonctionnement du conseil.
- Monsieur Philippe Lazare a présenté son rapport au CGNR du 13 décembre 2023 et au conseil du 18 janvier 2024. Les recommandations et pistes d'amélioration issues de cette évaluation sont bien prises en compte par la direction générale de la société.

Bilan de l'activité du conseil d'administration

En 2023, le conseil d'administration s'est réuni 14 fois, dont 1 fois en séminaire stratégique, avec un taux de présence, effective ou par télécommunication, de 93 % de ses membres.

L'activité du conseil s'est développée autour des points suivants :

- **suivi de la gestion courante du Groupe** :

- l'examen des rapports trimestriels d'activité, des comptes sociaux et consolidés annuels et des comptes consolidés 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 (jeu responsable, prévention du blanchiment) ;
- l'examen des documents sociaux : bilan social et documents de gestion prévisionnelle ;
- budget 2024 (comportant le programme des jeux et les plans financiers pluriannuels associés aux orientations stratégiques) ;
- 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) ;
- contrat de liquidité ;
- cautions, avals et garanties ;
- égalité professionnelle et salariale.

- **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 2022 et première estimation au titre de l'exercice 2023 (ex post) ;
- répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs au titre des exercices 2022 et 2023 (ex post) ;
- politique de rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux (ex ante) : rémunération variable annuelle et de long terme pour 2023 ;
- politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2024 (ex ante) ;
- définition d'un plan d'intéressement à long terme (LTI 2023-2026).

- **évaluation du conseil** :

- autoévaluation du conseil d'administration par l'administrateur référent et compte-rendu de l'évaluation au conseil.

- **composition du conseil** :

- revue annuelle de l'indépendance des administrateurs ;
- proposition de renouvellement des mandats de 4 administrateurs indépendants dont le mandat arrivait à échéance au cours de l'assemblée générale 2023 ;

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

- proposition de nomination de M. Philippe Lazare à la suite des fonctions de M. Pierre Pringuet dont le mandat arrivait à échéance au cours de l'assemblée générale 2023 ;
- discussions sur les modalités d'exercice de la direction générale ;
- proposition de renouvellement des DMS et lancement de la procédure de demande d'agrément ;
- conventions courantes et réglementées ;
- examen des conventions réglementées ;
- examen du rapport sur les conventions courantes.
- **stratégie :**
 - point sur les projets M&A : acquisition de ZEturf et PLI ;
 - métamorphose croissance responsable sur les activités monopole ;
 - métamorphose jeu d'argent en concurrence.
- **divers :**
 - décisions de l'ANJ ;
 - suivi de l'actualité sectorielle et de marché ;
 - tendance de la régulation hors France ;
 - innovation, Innoday FDJ et salon Vivatech.

Session executive

Au cours de l'exercice 2023, l'administrateur référent a organisé plusieurs réunions des membres du conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux et ce, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. Ces réunions se sont déroulées le 30 juin 2023 et le 7 novembre 2023.

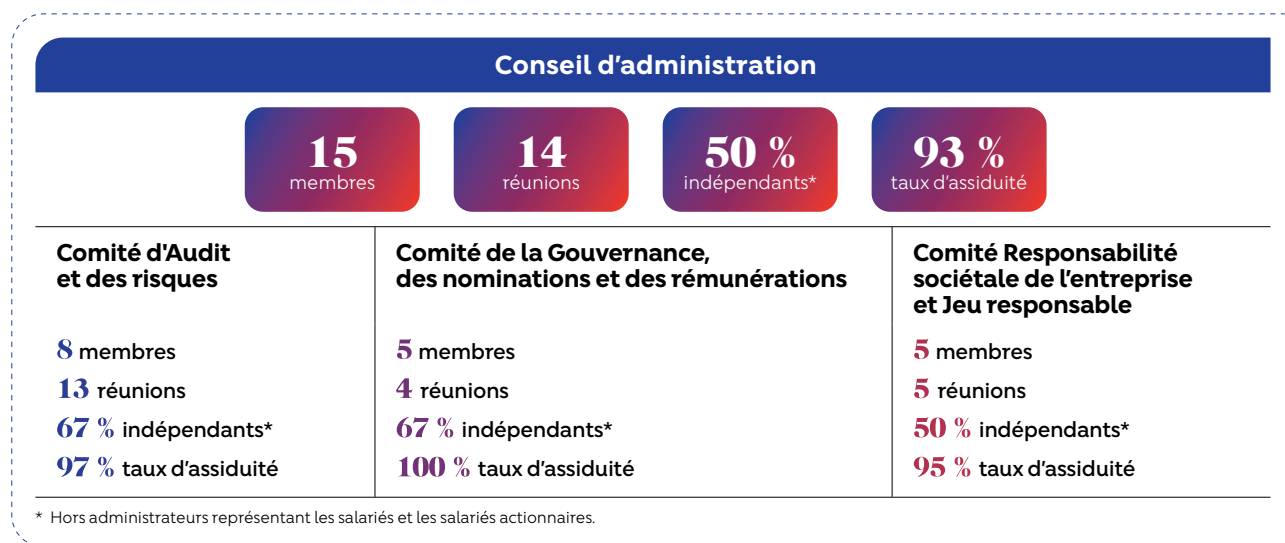
Taux de participation individuelle des administrateurs aux séances du conseil et des comités sur l'année 2023

Conformément à l'article 12.1 du Code Afep-Medef figure ci-dessous le taux de participation individuelle des administrateurs aux séances du conseil et des comités sur l'année 2023 :

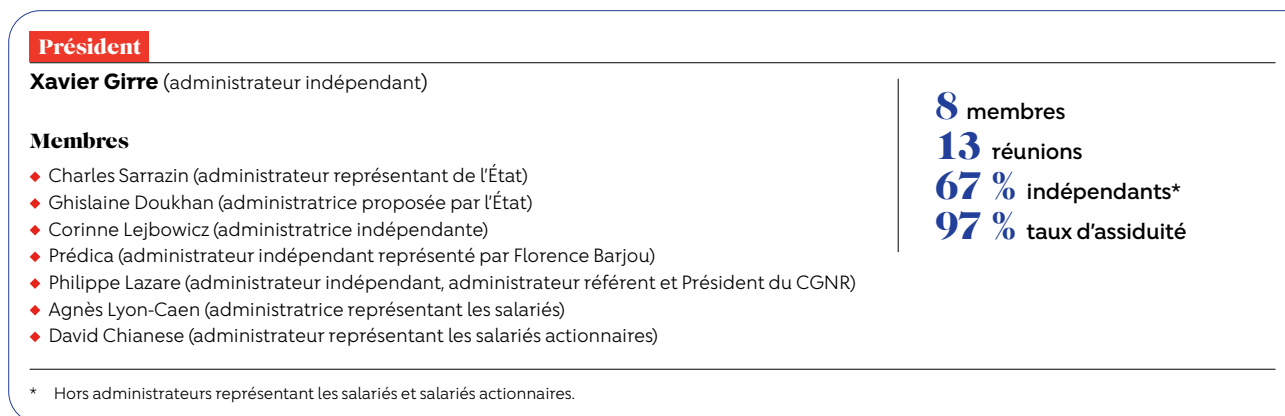
	Assiduité au conseil d'administration	Assiduité au Comité d'Audit et des risques	Assiduité au CGNR	Assiduité au Comité RSE et JR	Moyenne générale pour chaque administrateur
Mme Stéphane PALLEZ	100 %	-	-	-	100 %
L'État (représenté par M. Charles SARRAZIN)	93 %	92 %	100 %	-	95 %
Mme Ghislaine DOUKHAN	100 %	100 %	-	-	100 %
M. Didier TRUTT	86 %	-	-	80 %	83 %
UBFT (représentée par M. Olivier ROUSSEL)	100 %	-	-	100 %	100 %
FNAM (représentée par M. Jacques SONNET)	100 %	-	-	-	100 %
Mme Fabienne DULAC	100 %	-	-	100 %	100 %
M. Xavier GIRRE	100 %	100 %	-	-	100 %
Mme Françoise GRI	79 %	-	100 %	100 %	93 %
M. Philippe LAZARE (censeur puis administrateur à compter du 27 avril 2023)	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Mme Corinne LEJBOWICZ	93 %	92 %	-	-	93 %
M. Pierre PRINGUET (dont le mandat a pris fin lors de l'assemblée générale du 27 avril 2023)	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Predica (représentée par Mme Florence BARJOU)	64 %	92 %	-	-	78 %
M. Philippe PIRANI	93 %	-	-	100 %	96 %
Mme Agnès LYON-CAEN	100 %	100 %	100 %	-	100 %
M. David CHIANESE	86 %	100 %	-	-	93 %
Moyenne de participation par instance	93 %	97 %	100 %	95 %	-
Moyenne générale de participation au conseil et comités			96 %		

2.1.2.3 LES COMITÉS DU CONSEIL

La composition du conseil d'administration et des différents comités est valable au 31 décembre 2023.



LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES



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 ont une compétence financière ou comptable ⁽¹⁾ et son Président Monsieur Xavier Girre dispose de compétences spécifiques dans le domaine financier et est à ce titre l'expert financier du conseil d'administration.

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 et le contrôleur général Économique et Financier siègent au Comité d'Audit et des risques avec voix consultative.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité d'Audit et des risques assure les missions décrites dans l'article L. 821-67 issu de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023.

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 consolidés semestriels et sociaux annuels, 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 ;

(1) Cf. page 98 du Document d'enregistrement universel pour le détail des compétences des membres du Comité d'Audit et des risques.

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

- 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 ;
- examiner les projets d'accords stratégiques, d'acquisition, de cession et autres accords significatifs relevant de la compétence du conseil d'administration, avant leur soumission au conseil d'administration et le cas échéant [constituer] un Comité ad hoc chargé d'étudier [et le cas échéant de suivre] les projets particulièrement importants pour le Groupe ;
- s'assurer de la prise en compte des éléments RSE dans les dispositifs d'élaboration et de contrôle de l'information extra-financière et de la cohérence entre les développements extra-financiers et financiers,
- s'assurer de la pertinence et de l'intégrité de l'information fournie au conseil en matière de RSE ;
- préparer les travaux du conseil d'administration sur les sujets financiers et de durabilité, avec possibilité pour le Comité d'Audit et des risques de déléguer la responsabilité au Comité RSE & JR.

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 13 fois en 2023 avec un taux de présence de 97 %.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

Finances et Trésorerie

- Présentation des options de clôture ;
- Comptes sociaux et comptes consolidés 2022 ;
- Rapport financier semestriel ;
- Présentation des travaux intérimaires des commissaires aux comptes pour la clôture de l'exercice 2022 ;
- Programme des commissaires aux comptes ;
- Budget/plan d'affaires ;
- Communication financière sur les résultats 2022.

Gestion

- Rapport de gestion ;
- Documents de gestion prévisionnelle ;
- Examen des conventions réglementées et courantes.

Analyse des risques

- Bilan des travaux 2022 et programme de travail 2023 de la DARCQE ;
- Travaux risques et contrôle ;
- Point sur les procédures en cours ;
- Incidence de la réforme des retraites.

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).

Divers

- Décisions ANJ ;
- Performance des placements ;
- FDJ Ventures.

Stratégie

- Point sur les projets M&A ;
- Processus d'intégration ;
- Point sur l'intégration des sociétés acquises.

LE COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Président

Philippe Lazare (administrateur indépendant, administrateur référent)

Membres

- ◆ Charles Sarrazin (administrateur représentant de l'État)
- ◆ Françoise Gri (administratrice indépendante)
- ◆ Agnès Lyon-Caen (administratrice représentant les salariés)
- ◆ Fabienne Dulac⁽¹⁾ est également invitée permanente en tant que Présidente du Comité RSE et JR (administratrice indépendante)

5 membres
4 réunions
67 % indépendants*
100 % taux d'assiduité

(1) À compter du conseil d'administration du 18 janvier 2024, la présidence du Comité RSE et JR est assurée par Madame Françoise Gri, également membre du CGNR. Par conséquent, Madame Fabienne Dulac ne siège plus au CGNR en qualité d'invitée permanente.

* Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

Le CGNR est composé d'au moins quatre administrateurs⁽¹⁾. 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 et le contrôleur général Économique et Financier siègent au CGNR avec voix consultative.

Le CGNR s'est réuni 4 fois sur 2023 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. Lors du processus de recrutement et de sélection des nouveaux administrateurs, le comité devra tenir compte des besoins du conseil en matière de compétences, notamment sur les sujets RSE.

- **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. Cette rémunération doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme, en intégrant plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. Ces critères, définis de manière précise, doivent refléter les enjeux sociaux et environnementaux les plus importants pour l'entreprise. Les critères quantifiables doivent être privilégiés.

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.

(1) Cf. page 98 du Document d'enregistrement universel pour le détail des compétences des membres du CGNR.

Composition et fonctionnement du conseil d'administration, des comités du conseil et de 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 extra-financiers du STI 2022 (rémunération variable annuelle) tels qu'évalués par le Comité d'Audit et des risques et le Comité RSE & JR ;
- Proposition du 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 2022 ;
- Proposition de répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs au titre des exercices 2022 et 2023 (ex post) selon les modalités définies dans la politique de rémunération ;
- Proposition de mise en œuvre d'un plan d'intéressement à long terme (LTI 2024-2026) ;
- Proposition de politique de rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux (ex ante) : rémunération variable annuelle et à long terme pour 2023 ;

- Proposition de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2024 (ex ante).

Composition du conseil d'administration :

- Proposition de renouvellement des mandats de 3 administratrices dont le mandat arrivait à échéance à l'assemblée générale 2023 ;
- Proposition de nomination de Philippe Lazare en remplacement de Pierre Pringuet dont le mandat arrivait à échéance à l'assemblée générale 2023 ;
- Proposition de composition des comités du conseil post-assemblée générale ;
- Discussions sur les modalités d'exercice de la direction générale ;
- Proposition de renouvellement des DMS et lancement de la procédure de demande d'agrément ;
- Évaluation du conseil d'administration ;
- Rapport sur l'évaluation du conseil d'administration présenté par l'administrateur référent.

Indépendance des administrateurs :

- Revue annuelle de l'indépendance des administrateurs ;
- Analyse de l'indépendance de Philippe Lazare en vue de la proposition de sa nomination en qualité d'administrateur.

LE COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET JEU RESPONSABLE

Président

Fabienne Dulac⁽¹⁾ (administratrice indépendante)

Membres

- ◆ Didier Trutt (administrateur proposé par l'État)
- ◆ UBFT (administrateur nommé par l'assemblée générale, représenté par Olivier Roussel)
- ◆ Françoise Gri (administratrice indépendante)
- ◆ Philippe Pirani (administrateur représentant les salariés)

5 membres
5 réunions
50 % indépendants*
95 % taux d'assiduité

(1) À compter du conseil d'administration du 18 janvier 2024, la présidence du Comité RSE et JR est assurée par Madame Françoise Gri, également membre du CGNR.

* Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

COMPOSITION

Le Comité RSE et JR est composé d'au moins quatre administrateurs⁽¹⁾. Il doit comprendre au moins un administrateur indépendant.

Le commissaire du Gouvernement et le contrôleur général Économique et Financier siègent 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

(1) Cf. page 98 du Document d'enregistrement universel pour le détail des compétences des membres du Comité RSE et JR.

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

En matière de RSE, le Comité RSE et Jeu responsable a notamment les compétences suivantes :

- déterminer les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de RSE (et fixe des objectifs précis en matière climatique) sur proposition de la direction générale ;
- Examiner annuellement les résultats obtenus au regard de la stratégie RSE, ainsi que l'opportunité d'adapter ou modifier le plan d'action ou les objectifs climatiques ;
- déterminer des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes sur proposition de la direction générale ;
- veiller à ce que la stratégie climatique mentionnée ci-avant, ainsi que les principales actions engagées à cet effet, soient présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de ladite stratégie.

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.

Session Commune

A minima une fois par an, les membres du Comité RSE et JR et les membres du Comité d'Audit et des risques se réunissent en session commune, sous la présidence du Président du Comité d'Audit et des risques, afin de renforcer la coordination et le partage entre les deux comités sur le sujet des risques environnementaux et sociétaux auxquels la société est exposée.

Le Comité RSE et JR s'est réuni 5 fois lors de l'année 2023 avec un taux de présence de 95 %.

Ce comité a traité notamment des points suivants :

Jeu responsable

- Stratégies promotionnelles ANJ ;
- Bilan des indicateurs JR 2023 et Focus Coupe du Monde ;
- Point « Stratégie protection des joueurs 2030 ».

Environnement

- Bilan carbone 2022/Trajectoire 2030 ;
- Stratégie environnementale 2030/focus sur le programme #buyforgood ;
- Suite Plan de sobriété 2023.

Rémunération

- Examen de l'atteinte des critères RSE et jeu responsable de la rémunération variable annuelle 2022 ;

- Définition des indicateurs extra financiers de la rémunération variable annuelle 2023 ;
- Définition des indicateurs extra financiers de la rémunération variable à long terme 2023-2025 ;
- Première estimation de l'atteinte des critères extra financier du STI 2023 ;
- Échanges autour des indicateurs extra-financiers pour le STI 2024 et le LTI 2024-2026 ;
- Politique Diversité et égalité professionnelle.

Raison d'être

- Partage des travaux du Comité des Parties prenantes de FDJ au Comité RSE et JR.

Divers

- Révision du Code Afep-Medef sur la prise en compte de la RSE et du climat et prise en compte des modifications ;
- Étude sur le coût social associé aux jeux de hasard et d'argent en France (décembre 2022).

LE SÉMINAIRE 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 2023, le conseil d'administration s'est réuni en Comité stratégique les 29 et 30 juin 2023.

COMITÉ AD HOC

En cas de besoin, le conseil d'administration peut décider de constituer un Comité ad hoc pour étudier et, le cas échéant, suivre les projets d'accords stratégiques, d'acquisition, de cession et autres accords importants relevant de la compétence du conseil d'administration. Ce comité est composé a minima des Présidents de chacun des comités du conseil et sa composition peut varier en fonction du projet examiné. Les membres du Comité ad hoc ne pourront y participer que sous réserve qu'ils ne soient pas en situation de conflit d'intérêts avec le projet examiné. Ce comité est présidé par la Présidente du conseil.

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 25 avril 2024 :

- 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 2023 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 2022, ne seront versés qu'après approbation par l'assemblée générale du 25 avril 2024 ;

- les éléments de rémunération de toute nature et avantages attribués au cours ou versés au titre de l'exercice 2023 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 25 avril 2024 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 SBF 80 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 SBF 80 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 SBF 80, 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 %) 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 SBF 80 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 SBF 80 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 ;

Rémunération des mandataires sociaux

- 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 Philippe Lazare, administrateur indépendant, et administrateur référent du conseil d'administration depuis le 27 avril 2023.

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 SBF 80.

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 :

- des critères de performance et de leur poids dans la détermination des rémunérations variables annuelle et à long terme des DMS ;
- des niveaux de performance obtenus et de leur corrélation avec les montants à allouer ;
- 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 :

- 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 ;
- 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 :

- 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 ;
- 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 ;
- en ce qui concerne la rémunération variable à 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 à 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'évènement la justifiant explicitement. Le montant de la rémunération exceptionnelle des DMS ne pourra, le cas échéant, excéder 100 % de leur rémunération fixe annuelle.

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 à 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 évènement 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 financiers et extra-financiers 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 2024

La politique de rémunération décrite ci-dessous est applicable à la Présidente directrice générale et au directeur général délégué.

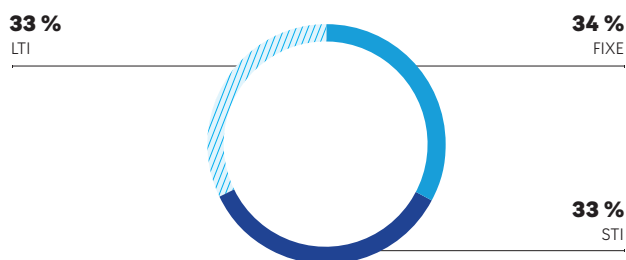
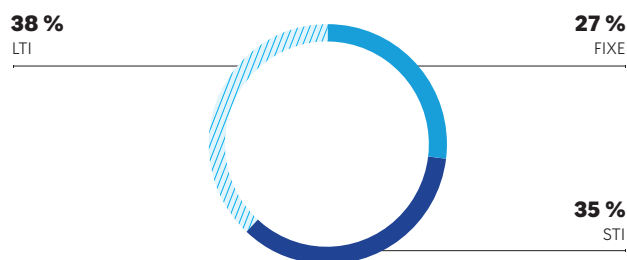
La rémunération annuelle des DMS se compose d'une part fixe, d'une part variable annuelle monétaire et d'une part variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance.

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 : <ul style="list-style-type: none"> - 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 SBF 80 qui constituent 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).
----------------	---	--

Rémunération des mandataires sociaux

ÉLÉMENTS VARIABLES	Rémunération variable annuelle (en numéraire)	<p>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 « rémunération variable annuelle »).</p> <p>La part des critères financiers représente la moitié du poids total des critères de performance (50 %), 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 et volume d'EBITDA courant, taux de conversion EBITDA courant en cash).</p> <p>Le pourcentage d'atteinte global du STI ne pourra dépasser 100 % qu'à la condition que le critère RSE/JR soit atteint pour au minimum 20 points sur les 30 points potentiels.</p> <p>Le poids accordé aux critères extra-financiers (50 % dont 30 % pour le critère RSE & JR) et la conditionnalité de la surperformance globale du STI à l'atteinte d'un taux minimum de 20 points sur 30 du critère RSE/JR reflètent l'engagement de la société ainsi que le respect des recommandations de place (principes recommandés par le Code Afep-Medef).</p> <p>La surperformance globale du STI ne pourra dépasser 130 %.</p> <p>La rémunération variable annuelle est plafonnée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 % de la rémunération fixe à objectifs atteints ; et - 130 % de la rémunération fixe en cas de surperformance.
	Rémunération variable à long terme (actions FDJ)	<p>La société a mis en place 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. La description des LTI en vigueur est exposée au paragraphe 2.2.4 « Options de souscription et d'achat d'actions et attributions d'actions de performance ».</p> <p>Cette rémunération variable à long terme a pour objet d'inciter les DMS à atteindre la performance de la société attendue à long terme, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.</p> <p>Elle est soumise pour les DMS et pour le LTI 2024-2026 à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des critères de performance sur 3 ans (2024, 2025, 2026) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un critère financier, ▪ un critère de rendement pour les actionnaires (décomposé en 3 indicateurs), ▪ un critère stratégique, ▪ un critère RSE et jeu responsable (décomposé en 3 indicateurs) ; - une condition de présence continue, de la date d'attribution jusqu'au 31 décembre 2026 ; - 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. <p>La rémunération variable à long terme est plafonnée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 % de la rémunération fixe à objectifs atteints ; et - 145 % de la rémunération fixe en cas de surperformance.
AVANTAGES ACCESSOIRES À LA RÉMU- NÉRATION	Avantages en natures	<p>Les DMS bénéficient d'avantages en natures détaillés au paragraphe « Détail des éléments de rémunération des DMS (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2024 »</p>
	Avantages sociaux	<p>Les DMS ne bénéficient pas de régime de retraite supplémentaire. Leurs éventuels avantages sociaux sont décrits au paragraphe « Détail des éléments de rémunération des DMS (fixes, variables, exceptionnels et avantages de toute nature) pour 2024 ».</p>

STRUCTURE THÉORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DES DMS À OBJECTIFS ATTEINTS À 100 %**STRUCTURE THÉORIQUE DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DES DMS EN CAS DE SURPERFORMANCE**

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 22 février 2024, sur proposition du CGNR, la rémunération fixe de Madame Stéphane Pallez est portée, à partir de l'année 2024, à 384 000 euros. Celle de Monsieur Charles Lantieri est portée à 297 600 euros. Cela correspond à une augmentation de 20 % par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2023.

La rémunération fixe annuelle des deux DMS restera inchangée jusqu'au terme du mandat 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).

Rémunération variable annuelle

Conformément à la décision du conseil d'administration du 11 février 2021, approuvée par les assemblées générales de 2021 à 2023, une évolution progressive de la rémunération variable annuelle des DMS, post-introduction en Bourse, avait été mise en œuvre afin de remédier à l'important décalage de la rémunération des deux DMS par rapport aux pratiques du marché :

- en termes de montant la dirigeante de la société avait la plus faible rémunération du SBF 80 en 2020 ;
- en termes de structure : sa rémunération variable à objectifs atteints était égale à 25 % de sa rémunération fixe annuelle en 2020, contre un standard de marché aux alentours de 100 %⁽¹⁾.

En conséquence, depuis l'année 2021, la rémunération variable annuelle, le STI (*short term incentive*) des DMS se composait :

1. du « STI de base » : correspondant à 25 % de leur rémunération fixe multipliée 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.

Ce dispositif avait 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).

L'objectif recherché par la mise en place de ce dispositif ayant été atteint, le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable annuelle des DMS correspond désormais à 100 % de leur rémunération fixe. Le montant maximum (i.e. en cas de surperformance) de la rémunération variable annuelle des DMS correspondra à 130 % de leur rémunération fixe.

Critères de performance

Le conseil d'administration du 22 février 2024 a décidé :

- Critères financiers :
 - s'agissant du taux de marge d'EBITDA courant Groupe 2024 le conseil a décidé de :
 - faire passer le poids nominal de cet indicateur de 30 % à 20 % et son poids maximum de 45 % à 30 % afin de rééquilibrer cette pondération avec celle attribuée au critère de performance managériale,
 - modifier la grille de taux d'atteinte qui sera basée, en 2024, sur le volume d'EBITDA courant conditionné à l'atteinte du taux de marge EBITDA courant budgété et ainsi renommer le critère en « taux de marge et volume d'EBITDA courant Groupe » ;
 - s'agissant des critères « développement » et « cash » : le conseil a décidé de maintenir les mêmes indicateurs et pondérations ;
- Critères extra-financiers :
 - s'agissant du critère « RSE et JR », le conseil a décidé de :
 - maintenir les indicateurs jeu responsable et équité femmes/hommes, de même que leur pondération respective, tout en faisant évoluer leur grille de taux d'atteinte afin de tenir compte des taux d'atteinte 2023 et des nouveaux objectifs pour l'année 2024,

(1) Ces constats ressortaient d'une étude réalisée par un cabinet spécialisé sur les sociétés composant le SBF 80 (SBF 120 retraité du CAC 40).

Rémunération des mandataires sociaux

- remplacer l'indicateur « réduction des émissions carbone directes (scope 1 et 2) » lequel est intégré aux indicateurs RSE du LTI 2024-2026 par un indicateur relatif à la « campagne de collecte des données carbone attribuables à FDJ de la part de ses 100 principaux fournisseurs menée en 2024 pour le calcul du bilan carbone annuel ⁽¹⁾ ». Ce nouvel indicateur permettra de préciser la mesure du bilan carbone afin d'améliorer le pilotage de réduction du scope 3 achat ;
- s'agissant du critère de performance managériale, le conseil a décidé de :
 - remplacer l'indicateur « taux de croissance des mises de la loterie en ligne » par deux indicateurs relatifs à l'atteinte des objectifs sur les acquisitions récentes :
 1. la somme des chiffres d'affaires 2024 des acquisitions intégrées à fin 2023 (= somme des chiffre d'affaires Aleda + L'Addition+ PLI + ZEturf en 2024),
 2. la somme des EBITDA courants 2024 des acquisitions intégrées à fin 2023 avec les coûts d'intégration (= somme des EBITDA courants d'Aleda + L'Addition+ PLI + ZEturf),
 - modifier la pondération de ce critère en faisant passer le poids nominal de 10 % à 20 % et le poids maximum de 10 % à 25 % ; introduisant ainsi une surperformance traduisant l'importance accordée au pilotage des nouvelles acquisitions.

Le pourcentage d'atteinte global du STI ne pourra dépasser 100 % qu'à la condition que le critère RSE/JR soit atteint pour au minimum 20 points sur les 30 points potentiels.

Le pourcentage de surperformance globale du STI est plafonné à 130 %.

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
EBITDA courant	Taux de marge et volume d'EBITDA courant Groupe 2024 ⁽¹⁾⁽²⁾ Réalisé par rapport au taux de marge et de volume d'EBITDA courant budgété sur 2024	20 %	30 % ⁽³⁾	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - si l'EBITDA réel est inférieur à 98 % du budget : 0 % - si l'EBITDA réel est supérieur ou égal à 98 % du budget et inférieur ou égal au budget : pondéré de 50 % à 100 % si le taux de marge est supérieur ou égal au budget - si l'EBITDA réel est supérieur ou égal au budget et inférieur ou égal à 102 % du budget : pondéré de 100 % à 150 % si le taux de marge est supérieur ou égal au budget - si le réel est supérieur à 102 % du budget : 150 % si le taux de marge est supérieur ou égal au budget
Développement	Chiffre d'affaires Groupe 2024 ⁽¹⁾ Réalisé par rapport au chiffre d'affaires Groupe budgété	20 %	30 % ⁽³⁾	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - si le réel est inférieur à 98 %*budget n : 0 % - si le réel est supérieur ou égal à 98 %* budget n et inférieur ou égal au budget n : pondéré de 50 % à 100 % - si le réel est supérieur ou égal au budget n et inférieur ou égal à 102 %*budget n : pondéré de 100 % à 150 % - si le réel est supérieur à 102 %*budget n : 150 %
Cash	Taux de conversion EBITDA courant en cash 2024 ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁴⁾ Réalisé, par rapport aux taux de conversion EBITDA courant en cash budgété	10 %	15 % ⁽⁵⁾	5 %	<ul style="list-style-type: none"> - si le réel est inférieur à la guidance : 0 % - si le réel est supérieur ou égal à la guidance et inférieur ou égal au budget n : pondéré de 50 % à 100 % - si le réel est supérieur ou égal au budget n et inférieur ou égal au budget n + 5 points : pondéré de 100 % à 150 % - si le réel est supérieur au 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 %	<ul style="list-style-type: none"> - 100 % si la part du PBJ porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé est inférieure ou égale à 2 % 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 2 % sur l'ensemble de l'année mais inférieure ou égale à 2 % 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 2 % sur l'ensemble de l'année et pendant au moins trois trimestres de l'année
	Campagne de collecte data carbone attribuables à FDJ de la part de ses 100 principaux fournisseurs menée en 2024 pour le calcul du bilan carbone annuel	5 %	5 %	5 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % d'atteinte si le taux de réponse est strictement inférieur à 50 % - 100 % d'atteinte si le taux de réponse est supérieur ou égal à 50 %

(1) « Un fournisseur est qualifié de « stratégique » en fonction prioritairement de son impact sur un ou plusieurs processus clés de l'entreprise (« cœur de métier ») mais aussi par son positionnement sur le marché fournisseurs dont il dépend ou encore par le montant d'affaires qu'il représente pour FDJ. On entend par « cœur de métier », les fournisseurs ayant une activité propre au domaine du jeu ou ayant un impact direct et immédiat sur l'activité de FDJ. Exemple : les imprimeurs de tickets de grattage qui sont spécialisés dans le monde du jeu ou les fabricants de bobineaux, qui sans être spécifiques au monde de la loterie, peuvent avoir un impact direct sur le chiffre d'affaires de FDJ en cas de cessation des relations commerciales ou la mauvaise qualité des produits. »

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
RSE/JR (suite)	Équité hommes/femmes Représentativité des femmes au sein du <i>Groupe Management Executive (GEM)</i> , composé à date de 98 collaborateurs managers du Groupe	5 %	5 %	5 %	– inférieur à 39 % : 0 % – supérieur ou égal à 39 % ⁽⁷⁾ : 100 %
Performance managériale⁽⁶⁾	Somme des chiffres d'affaires 2024 des acquisitions intégrées à fin 2023 Somme des CA Aleda + l'Addition + PLI + ZEturf budgété en 2024)	10 %	15 % ⁽⁵⁾	5 %	– si le réel est inférieur à 95 % du budget : 0 % – si le réel est supérieur ou égal à 95 % du budget et inférieur ou égal au budget : pondéré de 50 % à 100 % – si le réel est supérieur ou égal au budget et inférieur ou égal à 105 % d budget : pondéré de 100 % à 150 % – si le réel est supérieur ou égal à 105 % du budget : 150 %
	Somme des EBITDA courant 2024 des acquisitions intégrées à fin 2023 coûts d'intégration inclus Somme des EBITDA courant d'Aleda + l'Addition + PLI + ZEturf budgété en 2024	10 %	15 % ⁽⁵⁾	5 %	– si le réel est inférieur à 90 % du budget : 0 % – si le réel est supérieur ou égal à 90 % du budget et inférieur ou égal au budget : pondéré de 50 % à 100 % – si le réel est supérieur ou égal au budget et inférieur ou égal à 110 % du budget : pondéré de 100 % à 150 % – si le réel est supérieur ou égal à 110 % du budget : 150 %
TOTAL		100 %	135 %		
PLAFOND		100 %	130 %		

(1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant l'année et hors actifs en cours de cession.

(2) Hors coûts d'intégration 2024 des acquisitions ZEturf et PLI.

(3) 20 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 30 % (maximum atteignable).

(4) Taux de conversion EBITDA courant en cash = free cash flow (= EBITDA courant + Variation BFR – CAPEX)/EBITDA courant.

(5) 10 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 15 % (maximum atteignable).

(6) Le % total d'atteinte du critère « performance managériale » ne pourra pas dépasser 125 %.

Rémunération variable à long terme : (« LTI 4 : 2024-2026 »)

La rémunération variable à long terme prend la forme d'une attribution gratuite d'actions de performance conformément à la 15^e résolution adoptée par l'assemblée générale du 26 avril 2022.

L'attribution d'actions de performance s'inscrit dans une limite globale de 0,6 % du capital social de la société sur 38 mois, pour l'ensemble des bénéficiaires. Le nombre total d'actions qui pourrait être attribué aux DMS n'excédera pas 15 % de cette enveloppe, soit 0,09 % du capital social, à l'instar de ce qui avait été indiqué dans le DEU 2022.

L'attribution de ces actions de performance aux DMS sera postérieure à l'assemblée générale du 25 avril 2024. Ces actions seront soumises à une période d'acquisition de 3 ans, sous conditions de performance. Dans le cadre de cette attribution, les DMS devront respecter : (i) un engagement de conservation de 20 %, pour la durée de leur mandat, des actions acquises annuellement ; (ii) un engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture durant le mandat.

CRITÈRES DE PERFORMANCE

L'attribution de ces actions de performance en 2024 sera fondée sur les critères présentés ci-dessous, adoptés par le conseil d'administration du 22 février 2024, pour les DMS.

En ce qui concerne le critère financier, le conseil a décidé de n'apporter aucune modification à l'indicateur EBITDA Groupe cumulé, applicable aux DMS, étant précisé que les coûts d'intégration sont inclus dans le périmètre.

Il est précisé à titre d'information que le conseil a décidé de compléter les indicateurs financiers Groupe par des indicateurs financiers Business Unit (BU) pour les collaborateurs concernés :

- critère commun à tous les collaborateurs du LTI = EBITDA cumulé sur 3 ans ;
- critère complémentaire pour les collaborateurs dans les BU = EBITDA de la BU sur 3 ans ;
 - EBITDA = équivalent à la marge contributive pour la BU Loterie et la BU Paris sportifs,
 - EBITDA = incluant les coûts de holding des filiales acquises et dédiées à la BU (ex : BU P&S et BU Loterie Internationale).

En ce qui concerne le critère de rendement pour les actionnaires le conseil a décidé :

- s'agissant de l'indicateur TSR relatif aux entreprises de référence : d'introduire Lottomatica au panel des comparables et d'en retirer Kindred. En effet, FDJ ayant annoncé en janvier 2024 avoir lancé une procédure d'OPA sur Kindred, les variations de la valeur de l'action seront directement impactées par cette annonce et non par la performance de l'entreprise. La réalisation de cette opération aurait, par ailleurs, pour conséquence la sortie de cette société de la cotation.

Le panel des sociétés comparables retenu est susceptible d'évoluer au gré des recompositions du secteur et des opérations de fusion-acquisition. En cas d'évolution du panel se traduisant par une diminution du nombre de

Rémunération des mandataires sociaux

sociétés comparables à 7 ou moins, la grille de taux d'atteinte ci-dessous sera revue de la façon suivante :

- si le nombre de sociétés comparables devient inférieur ou égal à 7, le pourcentage maximum d'atteinte de l'objectif sera plafonné à 125 %, chacun des seuils suivants diminuant alors d'un cran,
- si le nombre de sociétés comparables devient inférieur ou égal à 5, la grille de taux d'atteinte sera complètement revue par le conseil d'administration au cours de la période d'acquisition.

Ces évolutions peuvent intervenir d'un LTI à l'autre ou en cours de période d'acquisition d'un LTI donné ;

- de ne pas apporter de modification aux indicateurs BPA cumulé et TSR relatif au SBF 120.
- s'agissant de l'indicateur TSR relatif au SBF 120 retraité des valeurs financières, real estate et energy, il convient de noter que les valeurs composant le SBF 120 et par conséquent les valeurs retraitées, varient chaque année au gré des entrées et sorties.

En ce qui concerne le critère stratégique, le conseil a décidé de remplacer l'indicateur « taux de mises identifié » par un indicateur relatif au taux de croissance du chiffre d'affaires issu de l'activité de jeux d'argent en ligne du groupe FDJ 2026 vs Réel 2023. Cet indicateur permet de refléter l'enjeu de digitalisation du groupe FDJ.

En ce qui concerne le critère RSE/JR, dans la perspective d'une meilleure articulation entre le STI et le LTI, le conseil d'administration a décidé de remplacer l'unique indicateur lié à la notation Moody's ESG par les 3 indicateurs suivants :

- mix de notations généralistes : atteinte du top 4 des entreprises du secteur d'activité Gaming pour les 3 notations généralistes suivantes : Moody's ESG, S&P, Sustainalytics. Les notations composant le panel sont susceptibles d'être modifiées au gré notamment des évolutions : du marché des notations, de la réglementation, des méthodologies adoptées, des pairs du secteur concerné, etc. Ces évolutions peuvent intervenir d'un LTI à l'autre ou en cours de période d'acquisition d'un LTI donné ;
- réduction des émissions carbone scope 1 et 2 sur un scope élargi intégrant les sociétés Aleda, l'Addition, PLI et ZEturf ;
- diversité et inclusion au niveau Groupe : réduction de l'écart entre la part de femmes managers et la part de femmes dans le Groupe à fin 2026 (à périmètre constant en date du 31.12.2023). En cas d'opérations de croissance externe réalisées au cours des années 2024 à 2026 qui auraient un impact majeur sur les effectifs du Groupe à fin 2026, les objectifs fixés en termes de réduction de l'écart entre la part de femmes managers et la part de femmes dans le Groupe à fin 2026 pourraient être revus.

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère financier	EBITDA courant Groupe cumulé 2024 + 2025 + 2026 ⁽¹⁾ ,	30 %	45 % ⁽²⁾	15 %	<ul style="list-style-type: none"> – si le réel cumulé est inférieur à 97,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaires : 0 % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 97,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 99 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(50 + [(R - 97,5) * 30])$ % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 99 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 100 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(95 + [(R - 99) * 5])$ % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 100 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 101 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(100 + [(R - 100) * 30])$ % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 101 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 102,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(130 + [(R - 101) * 13])$ % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 102,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : 150 %
Critères de rendement pour les actionnaires	Bénéfice par action (earnings per share - EPS) cumulé 2024 + 2025 + 2026 (pour 191 millions d'actions) en % de la somme des BPA 2024, 2025 et 2026	15 %	22,5 % ⁽³⁾	7,5 %	<ul style="list-style-type: none"> – si le réel cumulé est inférieur à 75 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : 0 % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 75 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires et inférieur ou égal à 100 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : pondéré de 50 % à 100 % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 100 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires et inférieur ou égal à 125 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : pondéré de 100 % à 150 % – si le réel cumulé est supérieur ou égal à 125 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : 150 %

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critères de rendement pour les actionnaires (suite)	TSR⁽⁴⁾ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, the Lottery Corporation, OPAP, Betsson, 888, Neogames, IGT et Lottomatica ⁽⁵⁾	7,5 %	11,25 % ⁽⁶⁾	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> – 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⁽⁴⁾ relatif SBF 120 retraité des Financials, Real Estate et Energy, soit le retrait de 23 valeurs sur 120 ⁽⁵⁾	7,5 %	11,25 % ⁽⁶⁾	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> – 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 croissance du chiffre d'affaires issu de l'activité de jeux d'argent en ligne du groupe FDJ 2026 vs Réel 2023	20 %	30 % ⁽⁷⁾	10 %	<ul style="list-style-type: none"> – Si la croissance est supérieure à 70 % : 150 % – Si la croissance est comprise entre 60 % et 70 % : pondéré de 100 % à 150 % – Si la croissance est comprise entre 50 % et 60 % : pondéré de 50 % à 100 % – Si la croissance est strictement inférieure à 50 % : 0 %
Critère extra-financier	Notations généralistes : Moody's ESG, S&P, Sustainalytics (notations publiées en 2026) <i>Le secteur gaming est reconstitué sur la base des informations fournies par chacune des agences de notation</i>	10 %	15 % ⁽⁸⁾	5 %	<ul style="list-style-type: none"> – 0 % d'atteinte si aucune ou seulement 1 nous positionne parmi le top 4 du secteur gaming – 50 % d'atteinte si au moins 2 notations sur 3 nous positionnent parmi le top 4 du secteur gaming – 100 % d'atteinte si les 3 notations nous positionnent parmi le top 4 du secteur gaming – 150 % d'atteinte si les 3 notations nous positionnent parmi le top 3 du secteur gaming
	Réduction de 25 % des émissions carbone 2025 sur le scope 1 & 2 (disponible en 2026) vs 2021	5 %	5 %	5 %	<ul style="list-style-type: none"> – 0 % d'atteinte si la réduction des émissions carbone 2025 (scope 1 & 2) vs 2021 est inférieure à 25 % – 100 % d'atteinte si la réduction des émissions carbone 2025 (scope 1 & 2) vs 2021 est supérieure ou égale à 25 %
	Réduction de l'écart entre la part de femmes managers et la part de femmes dans le Groupe à fin 2026 à périmètre constant en date du 31.12.2023	5 %	5 %	2,5 %	<ul style="list-style-type: none"> – 0 % si l'écart entre la part de femmes managers et la part de femmes dans le Groupe est supérieur ou égal à 4 points – 50 % si l'écart entre la part de femmes managers et la part de femmes dans le Groupe est supérieur à 2 points et inférieur à 4 points – 100 % si l'écart entre la part de femmes managers et la part de femmes dans le Groupe est inférieur ou égal à 2 points
TOTAL		100 %	145 %		

(1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel qu'un projet de croissance externe, hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2024 à 2026, et hors cessions d'activité.

(2) 30 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 45 % (maximum atteignable).

(3) 15 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 22,5 % (maximum atteignable).

(4) Rendement total pour l'actionnaire (total shareholder return - TSR) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.

(5) Cours de référence : cours moyen pondéré Q4 2026 vs cours moyen pondéré Q4 2023 ; à dividendes réinvestis.

(6) 7,5 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 11,25 % (maximum atteignable).

(7) 20 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 30 % (maximum atteignable).

(8) 10 % (poids) X 150 % (% maximum d'atteinte de la cible) = 15 % (maximum atteignable).

Rémunération des mandataires sociaux

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. La composante conditionnelle et différée de la rémunération des DMS (LTI) pourra être réexaminée en vue d'une éventuelle hausse en proportion de la rémunération fixe, dans le cas de réalisation d'une opération d'acquisition transformante à l'international. Cette hausse serait alors appliquée à la rémunération conditionnelle différée couvrant l'exercice en cours lors de l'Assemblée Générale ordinaire annuelle suivant la réalisation de ladite opération et les exercices suivants, ainsi qu'aux générations ultérieures de cette composante de rémunération.

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 de l'attribution de 2024.

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 2026 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 2024 d'aucun autre dispositif de rémunération à 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 2024 d'aucun engagement de rémunération ou d'indemnités qui seraient dues en raison de la cessation des fonctions, quelle qu'en soit la cause, ni d'engagement de retraite supplémentaire.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, en cas de cessation des fonctions des 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 2024

Sur recommandation du CGNR, le conseil d'administration du 22 février 2024 a arrêté les principes de rémunération suivants pour Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	384 000 €	Le conseil d'administration a décidé d'attribuer à Madame Stéphane Pallez une rémunération fixe annuelle de 384 000 euros pour 2024, soit une augmentation de 20% par rapport à la rémunération fixe 2023
Rémunération variable annuelle	Montant cible à objectifs atteints 384 000 € Montant maximum en cas de surperformance : 499 200 €	Conformément à la politique de rémunération présentée à l'assemblée générale du 25 avril 2024 : – le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable annuelle 2024 de Madame Stéphane Pallez correspond à 100 % de sa rémunération fixe ; – le montant maximum de la rémunération variable annuelle 2024 de Madame Stéphane Pallez correspond à 130 % de sa rémunération fixe. Les modalités de calcul de ces montants sont détaillées dans les tableaux illustratifs du paragraphe « rémunération variable annuelle » ci-dessus. Les montants à allouer au titre de l'exercice 2024 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 2024 et présentés au paragraphe « rémunération variable annuelle » ci-dessus.
Rémunération variable à long terme	Montant cible à objectifs atteints : 384 000 € Montant maximum en cas de surperformance : 556 800 €	Conformément au plan de rémunération à long terme 2024 dont les principes sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024 : – 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 2024 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 2024 et présentés dans le tableau figurant au paragraphe « Rémunération variable à long terme » ci-dessus. Le nombre d'actions attribuable à Madame Stéphane Pallez, à objectifs atteints à 100 %, correspondra à 100 % de sa rémunération annuelle fixe 2024 divisée par la juste valeur ⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI 2024. 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 2024.
Avantages en nature	Voiture de fonction : estimé à 5160 € Enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé dans le domaine juridico-fiscal dont le montant ne peut pas être estimé en amont.	Madame Stéphane Pallez bénéficie d'une voiture de fonction ainsi que d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé dans le domaine juridico-fiscal.
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.

(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.

Rémunération des mandataires sociaux

Sur recommandation du CGNR, le conseil d'administration du 22 février 2024 a arrêté les principes de rémunération suivants pour Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	297 600 €	
Rémunération variable annuelle	Montant cible à objectifs atteints : 297 600 € Montant maximum en cas de surperformance : 386 880 €	Conformément à la politique de rémunération présentée à l'assemblée générale du 25 avril 2024 : – le montant cible (i.e. à objectifs atteints) de la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri correspond à 100 % de sa rémunération fixe ; – le montant maximum de la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri correspond à 130 % de sa rémunération fixe. Les modalités de calcul de ces montants sont détaillées dans les tableaux illustratifs du paragraphe « rémunération variable annuelle » ci-dessus. Les montants à allouer au titre de l'exercice 2024 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 2024 et présentés au paragraphe « rémunération variable annuelle » ci-dessus.
Rémunération variable à long terme	Montant cible à objectifs atteints : 297 600 € Montant maximum en cas de surperformance : 431 520 €	Conformément au plan de rémunération à long terme 2024 dont les principes sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024 : – 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 2024 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 2024 et présentés dans le tableau figurant au paragraphe « rémunération variable à long terme » ci-dessus. Le nombre d'actions attribuable à Monsieur Charles Lantieri, à objectifs atteints à 100 %, correspondra à 100 % de sa rémunération annuelle fixe 2024 divisée par la juste valeur ⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI 2024. 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 2024.
Avantages en nature	Voiture de fonction : estimé à 1 677 € Enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé dans le domaine juridico-fiscal dont le montant ne peut pas être estimé en amont.	Monsieur Charles Lantieri bénéficie d'une voiture de fonction ainsi que d'une enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé dans le domaine juridico-fiscal.
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.

(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.

2.2.1.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS : RÉMUNÉRATION ACCORDÉE AUX ADMINISTRATEURS AU TITRE DE L'EXERCICE 2024

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.

Afin de tenir compte de l'augmentation du nombre d'instances constatée en 2022, le conseil d'administration du 14 février 2023, sur proposition du CGNR, avait décidé de proposer à l'assemblée générale du 27 avril 2023 d'augmenter l'enveloppe maximale annuelle affectée à la rémunération des membres du conseil d'administration et ainsi de la faire passer de 600 000 euros à 700 000 euros. Cette proposition a été adoptée par l'assemblée générale par le vote de la 12^e résolution.

Le conseil d'administration du 14 février 2024 a décidé de proposer à l'assemblée générale du 25 avril 2024 de maintenir une enveloppe maximale annuelle de 700 000 euros affectée à la rémunération des administrateurs.

Les règles de répartition de cette enveloppe sont 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.

En cas de dépassement de l'enveloppe maximale annuelle, il sera proposé un écrêtement et un abattement, appliqués en priorité sur la rémunération fixe des membres du conseil afin de ne pas dépasser le plafond de l'enveloppe définie par le conseil.

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 titre de leur participation aux réunions du conseil et des comités.

Par ailleurs, le conseil d'administration peut, le cas échéant, attribuer à un ou plusieurs administrateurs une rémunération exceptionnelle pour une mission spécifique dans le cadre des dispositions des articles L. 225-46 et L. 22-10-15 du Code de commerce et conformément aux articles 15 al.3 des statuts et 3.7 b du règlement intérieur. L'attribution d'une telle rémunération, le cas échéant, sera soumise à la procédure des conventions réglementées. Le montant global de cette rémunération exceptionnelle sera plafonné à 10 % de l'enveloppe de rémunération annuelle des administrateurs.

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
Censeur (le cas échéant)	-	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/Censeur	-	2 000 €
Président	5 000 €	3 000 €
Autres comités	Part fixe annuelle	Par réunion (Part variable)
Membre/Censeur	-	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.

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 ».

Le conseil du 14 février 2024 a décidé de formaliser dans le Règlement Intérieur du conseil d'administration la pratique de la constitution de Comités ad hoc aux fins d'étudier et le cas échéant suivre les projets d'accords stratégiques,

Rémunération des mandataires sociaux

d'acquisition, de cession et autres accords importants relevant de la compétence du conseil d'administration. Dans ce cadre, les membres/Président des Comités ad hoc sont rémunérés comme les membres/Président des « autres comités ».

Sept réunions de Comités ad hoc (CAH) se sont tenues en 2023 dans le cadre d'un projet de croissance externe significatif pour le groupe FDJ. Le conseil d'administration du 14 février 2024 a décidé de proposer à l'assemblée générale de répartir entre les membres ayant participé à ces réunions le solde de l'enveloppe de rémunération 2023 non utilisé, soit 34 605 euros (conformément à ce qui est indiqué au point 2.2.3 du présent Document), ce qui représente 1 081 euros par réunion par membre, selon le calcul suivant :

1. l'enveloppe totale votée lors de la dernière assemblée générale est de 700 000 euros ;

2. sans prendre en compte les Comités ad hoc, et en application des règles de répartition votées lors de l'assemblée générale du 27 avril 2023, le total de la rémunération des administrateurs s'élève à 665 395 euros (cf. point 2.2.3 du présent Document) ;

3. 34 605 euros peuvent donc être distribués au titre des Comités ad hoc ;

4. il y a 32 participations totales aux réunions du Comités ad hoc ;

5. ainsi les 34 605 euros divisés par les 32 participations permettent d'attribuer 1 081 euros (tronqué) par personne et par participation aux réunions du Comité ad hoc ;

6. soit une rémunération totale au titre des Comités ad hoc de 34 592 euros.

Le tableau ci-dessous présente le détail du calcul.

	CAH 15 mai 2023	CAH 29 mai 2023	CAH 17 juin 2023	CAH 13 juillet 2023	CAH 7 nov. 2023	CAH 24 nov. 2023	CAH 13 déc. 2023	Total (en euros)
Xavier Girre (Admin. indep. et Président du Comité d'audit et des risques)	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081		6 486 €
Philippe Lazare (Admin. indep. et Président du Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations)	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	7 567 €
Charles Sarrazin (Administrateur représentant de l'État)	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081		6 486 €
Fabienne Dulac (Admin. indep. et Présidente du Comité RSE & JR)		1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	1 081	6 486 €
Predica repr. par Florence Barjou (Admin. indep.)		1 081	1 081	1 081		1 081	1 081	5 405 €
Françoise Gri (Admin. indep. et Président du Comité RSE & JR à compter du 18 janvier 2024)					1 081		1 081	2 162 €
TOTAL								34 592 €

2.2.2 Rémunérations et avantages versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux de la société au titre de l'exercice 2023 (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 2023 feront l'objet d'un vote lors de l'assemblée générale du 25 avril 2024 (vote « ex post »).

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels, attribués au titre de l'exercice 2023, ne seront versés qu'après approbation par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

La politique de rémunération 2023 des DMS a été arrêtée par le conseil d'administration du 14 février 2023, sur proposition du CGNR, et approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 par 99,31 % des votes exprimés.

Évolutions de la politique de rémunération 2023 par rapport à la politique de rémunération 2022

Pour rappel, les évolutions de la politique de rémunération applicables à l'exercice 2023 par rapport à la politique de rémunération de l'exercice 2022 étaient les suivantes :

Rémunération variable annuelle

Critères financiers :

- s'agissant du critère « EBITDA courant » : maintien de l'indicateur de même que son poids nominal et son poids maximum, tout en faisant évoluer la grille de taux d'atteinte qui avait été retenue pour le STI 2022 :
 - les bornes de la grille sont indexées en 2023 sur un écart en points (+/- 0,5 point) par rapport au budget, et
 - cette grille est soumise à une condition d'atteinte sur le montant l'EBITDA courant 2023 (en valeur),

Critères extra-financiers :

- s'agissant du critère « RSE et JR » :
 - remplacement de l'indicateur relatif à la notation extra-financière Moody's ESG, indicateur externe, par un indicateur interne à l'entreprise et mesurable. Le choix s'est porté sur un indicateur d'« équité hommes/femmes » basé sur la représentativité des femmes au sein du management du Groupe. Ce nouvel indicateur à l'instar du précédent a un poids nominal et un poids maximal de 5 %,
 - maintien les indicateurs jeu responsable et environnement, de même que leur poids nominal et maximum respectifs, tout en faisant évoluer leur grille de taux d'atteinte afin de tenir compte des taux d'atteinte 2022 et des nouveaux objectifs pour l'année 2023 ;
- s'agissant du critère « taux de performance managériale » :
 - ajustement des conditions d'atteinte de ce critère avec la mise en place d'un palier intermédiaire en cas de sous-performance, permettant ainsi la pondération du taux d'atteinte de 0 % à 100 %.

Le pourcentage d'atteinte global du STI ne peut dépasser 100 % qu'à la condition que le critère RSE/JR soit atteint pour au minimum 20 points sur les 30 points potentiels.

Rémunération variable à long terme

Critères financiers :

En ce qui concerne le critère de rendement pour les actionnaires :

- *s'agissant de l'indicateur TSR relatif au SBF 120* retraité des valeurs financières, real estate et energy, il convient de noter que les valeurs composant le SBF 120 et par conséquent les valeurs retraitées, varient chaque année au gré des entrées et sorties ;
- *s'agissant de l'indicateur TSR relatif aux entreprises de référence*, le panel des sociétés comparables retenu est susceptible d'évoluer au gré des recompositions du secteur et des opérations de fusion-acquisition. En cas d'évolution du panel se traduisant par une diminution du nombre de sociétés comparables à 7 ou moins, la grille de taux d'atteinte ci-dessous sera revue de la façon suivante :
 - si le nombre de sociétés comparables devient inférieur ou égal à 7, le pourcentage maximum d'atteinte de l'objectif sera plafonné à 125 %, chacun des seuils suivants diminuant alors d'un cran,
 - si le nombre de sociétés comparables devient inférieur ou égal à 5, la grille de taux d'atteinte sera complètement revue par le conseil d'administration au cours de la période d'acquisition.

Ces évolutions peuvent intervenir d'un LTI à l'autre ou en cours de période d'acquisition d'un LTI donné.

Critère extra-financier :

Compte tenu de la suppression de la notation lettrée par Moody's ajustement de l'évaluation de l'atteinte du critère de la notation financière comme suit :

- remplacement de la référence à la notation lettrée par une exigence de faire partie des 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus pour le pourcentage d'atteinte du critère ; et
- pour la surperformance à 125 %, s'ajoute l'obtention d'une note strictement supérieure à la dernière note sur 100 obtenue par FDJ et connue à la date d'attribution des actions de performance.

Écart(s) à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023

Il n'y a eu aucun écart à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Rémunération des mandataires sociaux

2.2.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2023 À LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Pour rappel, l'assemblée générale du 27 avril 2023 a approuvé à la majorité de 99,56 % des votes exprimés, les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à la Présidente directrice générale.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 (Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)	Montants versés au cours de l'exercice 2023 (Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)	Présentation/Commentaires
Rémunération fixe	320 000 €	320 004 €	<p>La rémunération fixe de Madame Pallez pour l'exercice 2023 a été approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 14 février 2023 sur proposition du CGNR.</p> <p>La rémunération fixe de Madame Stéphane Pallez est restée stable depuis celle de l'exercice 2020.</p>
Rémunération variable annuelle	356 073 €	302 349 €	<p>La part variable annuelle de Madame Stéphane Pallez pouvait atteindre 349 091 € (sans surperformance), soit 109 % de sa rémunération fixe pour l'exercice 2023. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 453 818 €, soit 142 % de sa rémunération fixe.</p> <p>Conformément aux éléments détaillés au 2.2.2.3 ci-dessous, les critères financiers ont été atteints à 120 % et les critères extra-financiers à 75 % pour un taux de réalisation totale de 102 %.</p> <p>La société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2023 dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2023.
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 2023.
Attributions d'actions de performance	320 004 €	n/a	<p>Le conseil d'administration du 27 avril 2023 a attribué à Madame Stéphane Pallez une rémunération variable à long terme sous la forme d'actions de performance attribuées gratuitement (LTI 2023).</p> <p>Au titre du LTI 2023, il a été attribué à Madame Stéphane Pallez 10 323 actions FDJ. Ce nombre d'actions correspond à une hypothèse d'atteinte des conditions de performance applicables à hauteur de 100 %.</p> <p>En cas de surperformance, Madame Stéphane Pallez pourrait acquérir jusqu'à 45 % d'actions FDJ supplémentaires.</p> <p>Le nombre d'actions de performance attribué à Madame Stéphane Pallez, à objectifs atteints à 100 %, correspond à 100 % de sa rémunération annuelle fixe 2023, divisé par la juste valeur⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI : 31 euros (320 004/31 € = 10 323 actions).</p>

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 <i>(Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)</i>	Montants versés au cours de l'exercice 2023 <i>(Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)</i>	Présentation/Commentaires
Attributions d'actions de performance (suite)			<p>Cette juste valeur a été définie par un expert indépendant, sur la base du cours de Bourse de l'action FDJ au 27 avril 2023, date d'attribution des actions de performance du LTI 2023.</p> <p>L'acquisition définitive de cette rémunération aura lieu en 2026 et dépendra à la fois de conditions de performances évaluées sur 3 exercices (2023-2024-2025) et d'une condition de présence au 31 décembre 2025 en tant que salarié ou mandataire social de FDJ ou du groupe FDJ.</p> <p>Les conditions de performances et autres conditions applicables au LTI 2023 sont détaillées au 2.2.4 du présent document.</p>
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Madame Stéphane Pallez au titre de l'exercice 2023.
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	7 760 € : voiture de fonction (5 160 €) et enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé (2 600 €)	7 760 € : voiture de fonction (5 160 €) et enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé (2 600 €)	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 2023.
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 2023.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	n/a	Madame Stéphane Pallez n'a bénéficié en 2023 d'aucun engagement de retraite supplémentaire.

(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.

Rémunération des mandataires sociaux

2.2.2.2 Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 au directeur général délégué

Pour rappel, l'assemblée générale du 27 avril 2023 a approuvé à la majorité de 99,59 % des votes exprimés, les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 au directeur général délégué.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 (Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)	Montants versés au cours de l'exercice 2023 (Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)	Présentation/Commentaires
Rémunération fixe	248 000 €	248 004 €	<p>La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri pour l'exercice 2023 a été approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 après avoir été adoptée par le conseil d'administration du 14 février 2023 sur proposition du CGNR.</p> <p>La rémunération fixe de Monsieur Charles Lantieri est restée stable depuis celle de l'exercice 2020.</p>
Rémunération variable annuelle	275 956 €	234 321 €	<p>La part variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri pouvait atteindre 270 545 € (sans surperformance), soit 109 % de sa rémunération fixe pour l'exercice 2023. En cas de réalisation des objectifs donnant lieu à surperformance, la part variable annuelle maximum pouvait atteindre 351 709 €, soit 142 % de sa rémunération fixe.</p> <p>Conformément aux éléments détaillés au 2.2.2.3 ci-dessous les critères financiers ont été atteints à 120 % et les critères extra-financiers à 75 % pour un taux de réalisation totale de 102 %.</p> <p>La société n'a pas eu à utiliser la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable au cours de l'exercice 2023 dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2023.
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 2023.
Attributions d'actions de performance	248 004 €	n/a	<p>Le conseil d'administration du 27 avril 2023 a attribué à Monsieur Charles Lantieri une rémunération variable à long terme sous la forme d'actions de performance attribuées gratuitement (LTI 2023).</p> <p>Au titre du LTI 2023, il a été attribué à Monsieur Charles Lantieri 8 001 actions. Ce nombre d'actions correspond à une hypothèse d'atteinte des conditions de performance applicables à hauteur de 100 %.</p> <p>En cas de surperformance, Monsieur Charles Lantieri pourrait acquérir jusqu'à 45 % d'actions FDJ supplémentaires.</p> <p>Le nombre d'actions attribué à Monsieur Charles Lantieri, à objectifs atteints à 100 %, correspond à 100 % de sa rémunération annuelle fixe 2023, divisé par la juste valeur ⁽¹⁾ de l'action FDJ définie en application des normes IFRS 2 au regard des conditions du plan LTI : 31 euros (248 004/31 € = 8 001 actions).</p>

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 <i>(Versés au cours de cet exercice ou d'exercices ultérieurs)</i>	Montants versés au cours de l'exercice 2023 <i>(Attribués au titre de cet exercice ou d'exercices antérieurs)</i>	Présentation/Commentaires
Attributions d'actions de performance (suite)			<p>Cette juste valeur a été définie par un expert indépendant, sur la base du cours de Bourse de l'action FDJ au 27 avril 2023, date d'attribution des actions de performance du LTI 2023.</p> <p>L'acquisition définitive de cette rémunération aura lieu en 2026 et dépendra à la fois de conditions de performances évaluées sur 3 exercices (2023-2024-2025) et d'une condition de présence au 31 décembre 2025 dans les effectifs de FDJ ou du groupe FDJ.</p> <p>Les conditions de performances et autres conditions applicables au LTI 2023 sont détaillées au 2.2.4 du présent document.</p>
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Monsieur Charles Lantieri au titre de l'exercice 2023.
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	4 577 € : voiture de fonction (1 677 €) et enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé (2 900 €)	4 577 € : voiture de fonction (1 677 €) et enveloppe d'heures de conseil juridique spécialisé (2 900 €)	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 n'a pas usé en 2023.
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 2023.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	n/a	Monsieur Charles Lantieri n'a bénéficié en 2023 d'aucun engagement de retraite supplémentaire.

(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.

Rémunération des mandataires sociaux

2.2.2.3 Évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023 dans le cadre de l'attribution de la part variable annuelle (STI 2023)

Les principes et critères de la part variable annuelle 2023, décidés par le conseil d'administration du 14 février 2023 ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2023.

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 2023.

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 courant	Taux de marge d'EBITDA courant Groupe 2023 ⁽¹⁾ réalisé par rapport au taux de marge d'EBITDA courant budgété sur 2023, et prévu dans le plan d'affaires tel que déterminé par le conseil d'administration	30 %	150 %	45 %	Taux de marge d'EBITDA courant Groupe réel 2023 supérieur à la borne haute du critère 2023 donnant lieu à une surperformance	150 %	45 %
Développement	Chiffre d'affaires Groupe 2023 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 2023 inférieur au budget mais supérieur de 98 % du budget	61 %	12 %
Cash	Taux de conversion EBITDA courant en cash 2023 réalisé, par rapport aux taux de conversion EBITDA courant en cash budgété et de la guidance, tel que déterminés par le conseil d'administration	10 %	150 %	15 %	Taux de conversion EBITDA courant Groupe réel 2023 supérieur à la borne haute du critère 2023 donnant lieu à une surperformance	150 %	15 %
RSE/JR	Jeu responsable : Part PBJ porté par les joueurs à risque élevé exclusifs loterie en ligne	20 %	100 %	20 %	Part de PBJ des joueurs à risque élevé exclusifs loterie en ligne à 1,8 % en cumul à fin 2023	100 %	20 %
	Environnement : Réduction des émissions de carbone directes vs 2017 (scope 1 et 2)	5 %	100 %	5 %	Le bilan carbone montre une réduction effective des émissions carbone sur le scope 1 et 2 à 71 % scope 1 et 2 : consommation énergétique des bâtiments (gaz, fioul, électricité), fluide frigorigène de la climatisation, consommation sur les déplacements de la flotte de véhicules entreprise	100 %	5 %
	Equité F/H	5 %	100 %	5 %	Taux 2023 à 38 %	100 %	5 %
Performance managériale	Taux de croissance des mises de la loterie en ligne 2023 vs 2022 ⁽²⁾	10 %	100 %	10 %	Taux de croissance inférieur à la borne basse	0 %	0 %
TOTAL		100 %		130 %			102 %

(1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe, et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant l'année.

Taux de conversion EBITDA courant en cash = free cash flow (= EBITDA courant + Variation BFR – CAPEX)/EBITDA courant.

(2) Mises loterie en ligne = mises enregistrées sur « fdj.fr » et application mobile « FDJ ».

RÉMUNÉRATION CIBLE ET MAXIMUM THÉORIQUE, INCLUANT LE FIXE ET LE VARIABLE ANNUEL, ATTRIBUÉE À LA PDG AU TITRE DE L'EXERCICE 2023 COMPARÉE À LA RÉMUNÉRATION RÉELLE, INCLUANT LE FIXE ET LE VARIABLE ANNUEL, ALLOUÉE À LA PDG AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

2023 : Objectifs Atteints Théorique



2023 : Surperformance max Théorique



Réel 2023



■ Fixe ■ STI

RÉMUNÉRATION CIBLE ET MAXIMUM THÉORIQUE, INCLUANT LE FIXE ET LE VARIABLE ANNUEL, ATTRIBUÉE AU DGD AU TITRE DE L'EXERCICE 2023 COMPARÉE À LA RÉMUNÉRATION RÉELLE, INCLUANT LE FIXE ET LE VARIABLE ANNUEL, ALLOUÉE AU DGD AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

2023 : Objectifs Atteints Théorique



2023 : Surperformance max Théorique



Réel 2023



■ 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 2023 au titre de 2022, les avantages en nature et le LTI attribué en 2023 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 2023 au titre de 2022, 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 2023 et valorisé en juste valeur.

Le périmètre de la société cotée est FDJ, le périmètre élargi est FDJ et FDP.

Rémunération des mandataires sociaux

Ratios

	2019	2020	2021	2022	2023
Évolution (en %) de la rémunération de Mme Stéphane Pallez	5,98 %	19,00 %	80,64 %	15,28 %	12,62 %
Informations sur le périmètre de la société cotée : FDJ					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2,98 %	0,90 %	9,50 %	2,21 %	2,72 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4,44	5,23	8,63	9,74	10,68
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	2,91 %	17,93 %	64,97 %	12,78 %	9,64 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,96	5,75	9,74	11,09	12,12
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,44 %	15,95 %	69,50 %	13,85 %	9,29 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi : FDJ + FDP					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	4,15 %	1,24 %	9,40 %	2,03 %	2,45 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4,76	5,60	9,24	10,44	11,48
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,75 %	17,54 %	65,11 %	12,98 %	9,92 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	5,41	6,21	10,55	11,95	12,93
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,83 %	14,84 %	69,92 %	13,25 %	8,19 %
Performance de la société					
Chiffres d'affaires	1 956	1 920	2 256	2 461	2 621
Évolution en %	8,51 %	-1,84 %	17,50 %	9,09 %	6,50 %
EBITDA courant	346	427	522	590	657
Évolution en %	8,46 %	23,41 %	22,25 %	13,09 %	11,31 %
Évolution (en %) de la rémunération de M. Charles Lantier					
	2019	2020	2021	2022	2023
Évolution (en %) de la rémunération de M. Charles Lantier	5,69 %	18,30 %	78,49 %	15,74 %	13,51 %
Informations sur le périmètre de la société cotée : FDJ					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2,98 %	0,90 %	9,50 %	2,21 %	2,72 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,45	4,05	6,60	7,47	8,26
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	2,63 %	17,24 %	63,01 %	13,23 %	10,51 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	3,86	4,45	7,45	8,51	9,38
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,16 %	15,26 %	67,49 %	14,31 %	10,16 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi : FDJ + FDP					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	4,15 %	1,24 %	9,40 %	2,03 %	2,45 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	3,71	4,33	7,07	8,21	8,88
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,47 %	16,84 %	63,16 %	13,43 %	10,79 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	4,21	4,80	8,06	9,17	9,99
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	1,55 %	14,16 %	67,91 %	13,70 %	9,05 %
Performance de la société					
Chiffres d'affaires	1 956	1 920	2 256	2 461	2 621
Évolution en %	8,51 %	-1,84 %	17,50 %	9,09 %	6,50 %
EBITDA courant	346	427	522	590	657
Évolution en %	8,46 %	23,41 %	22,25 %	13,09 %	11,31 %

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 2022 ET 31 DÉCEMBRE 2023

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 2022 et 31 décembre 2023.

TABLEAU N° 1 (NOMENCLATURE AMF) – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2022	Exercice 2023
Madame Stéphane Pallez, Présidente directrice générale		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	632 809 €	683 833 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	320 008 €	320 000 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	952 809 €	1 003 833 €

	Exercice 2022	Exercice 2023
Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	484 001 €	528 533 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	248 006 €	248 000 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
TOTAL	732 001 €	776 533 €

TABLEAU N° 2 (NOMENCLATURE AMF) – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2022		Exercice 2023	
	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	320 000 €	320 000 €	320 000 €	320 000 €
Rémunération variable annuelle	302 349 €*	193 211 €	356 073 €**	302 349 €
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération en qualité d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	10 460 €	10 460 €	7 760 €	7 760 €
TOTAL	632 809 €	523 671 €	683 833 €	630 109 €

* Au titre de 2022, la rémunération variable annuelle de Madame Stéphane Pallez à percevoir en 2023 représente 94 % de la rémunération fixe annuelle due soit 320 000 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 14 février 2023.

** Au titre de 2023, la rémunération variable annuelle de Madame Stéphane Pallez à percevoir en 2024 représente 111 % de la rémunération fixe annuelle due soit 320 000 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 14 février 2024.

Rémunération des mandataires sociaux

Monsieur Charles Lantieri, directeur général délégué	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants dus (en euros bruts)	Montants versés (en euros bruts)	Montants dus (en euros bruts)	Montants versés (en euros bruts)
Rémunération fixe	248 000 €	248 000 €	248 000 €	248 000 €
Rémunération variable annuelle	234 321 €*	19 738 €	275 956 €**	234 321 €
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération en qualité d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	1 680 €	1 680 €	4 577 €	4 577 €
TOTAL	484 001 €	399 418 €	528 533 €	486 898 €

* Au titre de 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri à percevoir en 2023 représente 94 % de la rémunération fixe annuelle due soit 248 000 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 14 février 2023.

** Au titre de 2023, la rémunération variable annuelle de Monsieur Charles Lantieri à percevoir en 2024 représente 111 % de la rémunération fixe annuelle due soit 248 000 €, conformément à la délibération du conseil d'administration du 14 février 2024.

TABLEAU N° 4 (NOMENCLATURE AMF) – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2023					
	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 2023		
	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 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*	Conditions de performance
Mme Stéphane Pallez	Plan N° 1 30.06.2021	7 240	44,20 euros	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 euros	30.06.2024	2024 (assemblée générale statuant sur les comptes 2023)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1
Exercice 2022						
	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Mme Stéphane Pallez	Plan N° 2 26.04.2022	11 170	28,65 euros	26.04.2025	2025 (assemblée générale statuant sur les comptes 2024)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1
M. Charles Lantieri	Plan N° 2 26.04.2022	8 657	28,65 euros	26.04.2025	2025 (assemblée générale statuant sur les comptes 2024)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1
Exercice 2023						
	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Mme Stéphane Pallez	Plan N° 3 27.04.2023	10 323	31 euros	27.04.2026	2026 (assemblée générale statuant sur les comptes 2025)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1
M. Charles Lantieri	Plan N° 3 27.04.2023	8 001	31 euros	27.04.2026	2026 (assemblée générale statuant sur les comptes 2025)	Conditions de performance au paragraphe 2.2.4.1

* Les DMS sont tenus de conserver 20 % des actions acquises dans le cadre des attributions de 2021, 2022 et 2023 jusqu'au terme de leur mandat.

Rémunération des mandataires sociaux

TABLEAU N° 7 (NOMENCLATURE AMF) – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2023	
	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)

Dirigeants mandataires sociaux	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
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 2023 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le conseil d'administration du 14 février 2023, sur proposition du CGNR, et approuvés par l'assemblée générale du 27 avril 2023 à hauteur de 99,31 % des votes exprimés.

Par ailleurs, il est rappelé que la même assemblée a approuvé, à la majorité de 99,81 % des votes exprimés, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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 2022 et 31 décembre 2023.

Après avoir pris note du nombre de réunions du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice écoulé, le conseil d'administration du 14 février 2024 a

constaté que le montant total brut de la rémunération des administrateurs s'élève à 665 395 euros.

Comme indiqué au point 2.2.1.3 du Document, le conseil d'administration du 14 février 2024 a décidé de proposer à l'assemblée générale de répartir entre les administrateurs ayant participé aux réunions des Comités ad hoc, le solde de l'enveloppe de rémunération 2023 non utilisée (soit 34 605 euros). 7 réunions du Comité ad hoc s'étant tenues, représentant 32 participations, le montant à payer par membre par réunion serait égal à 1 081 euros, soit un total de 34 592 euros, sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération telle que décrite au point 2.2.1.3 du présent Document par l'assemblée générale. La rémunération totale due aux administrateurs au titre de l'exercice 2023 s'élève donc à 699 987 euros.

En conséquence, le conseil d'administration du 14 février 2024, sur proposition du CGNR, a adopté la répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs telle que reprise dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU N° 3 (NOMENCLATURE AMF) – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

	Exercice 2022			Exercice 2023			Taux de participation aux réunions du conseil et des comités
	Montant brut* de la rémunération due (après écrêtement de 2 500 €)	Montant brut* revenant à l'État	Montant brut* revenant à l'administrateur	Montant brut* de la rémunération due	Montant brut* revenant à l'État	Montant brut* revenant à l'administrateur	
État (C. Sarrazin)	63 000 €	63 000 €	-	75 986 €	75 986 €	-	95 %
D. Trutt	43 000 €	6 450 €	36 550 €	43 500 €	6 525 €	36 975 €	83 %
G. Doukhan	57 000 €	8 550 €	48 450 €	65 500 €	9 825 €	55 675 €	100 %
UBFT (représentée par O. Roussel)	47 000 €	-	47 000 €	49 500 €	-	49 500 €	100 %
FNAM (représentée par J. Sonnet)	37 000 €	-	37 000 €	39 500 €	-	39 500 €	100 %
F. Dulac	50 000 €	-	50 000 €	62 986 €	-	62 986 €	100 %
X. Girre	76 000 €	-	76 000 €	89 986 €	-	89 986 €	100 %
F. Gri	39 000 €	-	39 000 €	49 662 €	-	49 662 €	93 %
P. Lazare	19 500 €	-	19 500 €	74 962 €	-	74 962 €	100 %
En qualité d'administrateur (à compter du 27 avril 2023)	n/a	n/a	n/a	60 962 €	-	60 962 €	100 %
En qualité de censeur (du 18 juin 2022 au 27 avril 2023)	19 500 € (pas de fixe)	-	19 500 €	14 000 €	-	14 000 €	100 %
C. Lejbowicz	57 000 €	-	57 000 €	61 500 €	-	61 500 €	93 %
P. Pringuet (administrateur jusqu'au 27 avril 2023)	72 000 €	-	72 000 €	28 000 €	-	28 000 €	100 %
Predica (représentée par F. Barjou)	39 500 €	-	39 500 €	58 905 €	-	58 905 €	78 %
TOTAL	600 000 €	78 000 €	522 000 €	699 987 €	92 336 €	607 651 €	96 %

Les modalités de répartition de la rémunération des administrateurs en vigueur pour l'exercice 2023 sont les mêmes que celles décrites à la sous-section 2.2.1.3 « Politique de rémunération des administrateurs : Rémunération accordée aux administrateurs au titre de l'exercice 2024 ».

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.

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, 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 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.

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.

Les administrateurs non exécutifs n'ont perçu aucune autre rémunération de la société ou d'une société faisant partie de son périmètre de consolidation au titre de leur fonction d'administrateur ni :

- 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

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 de l'attribution d'actions de performance. Cela s'est traduit par la mise en place, depuis l'année 2021, des plans décrits ci-dessous.

Ces plans d'attributions d'actions de performance s'inscrivent 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.

Ces plans s'inscrivent également dans un objectif d'attribution annuel.

Ils sont fondés sur une revue de personnel dédiée, intégrée au dispositif de management des talents au sein du Groupe.

Par ailleurs, ces plans s'appuient 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.

Les actions FDJ attribuées pourront être effectivement acquises par les bénéficiaires :

- au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution des actions ;
- en fonction du niveau d'atteinte de conditions de performance, sur la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire, mesurées sur 3 exercices consécutifs ;
- sous réserve d'une condition de présence au terme de la période de mesure de la performance.

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 acquises dans le cadre des LTI décrits ci-dessous.

Aucune obligation de conservation ne s'applique aux autres bénéficiaires des LTI décrits ci-dessous.

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 terme de la période de mesure de la performance⁽¹⁾ 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 est définie en prenant en compte, simultanément, le niveau de responsabilité, de compétences clés et d'impact sur la stratégie de l'entreprise. Cette liste peut être réexaminée et amendée, chaque année.

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⁽²⁾.

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 de chaque bénéficiaire⁽³⁾ (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, Ernst & Young, sur la base du cours de Bourse de l'action FDJ à la date d'attribution des actions de performance.

Les actions remises aux bénéficiaires sont au moins en partie des actions existantes achetées par FDJ sur le marché. Le conseil d'administration a confié à un prestataire de services d'investissement (PSI) un ou plusieurs mandats aux fins d'acheter un nombre plafonné d'actions de la société sur une durée déterminée :

- pour le LTI 2021 : achat d'un maximum de 139 007⁽⁴⁾ actions sur 3 ans.
- pour le LTI 2022 : achat d'un maximum de 253 408⁽⁵⁾ actions sur 3 ans
- pour le LTI 2023 : achat d'un maximum de 255 005⁽⁶⁾ actions sur 3 ans

Plans mis en œuvre en application de la décision de l'assemblée générale du 26 avril 2022.

(1) Soit le 31 décembre 2023 pour le LTI 2021 et le 31 décembre 2024 pour le LTI 2022.

(2) Soit le 30 juin 2024 pour le LTI 2021 et le 26 avril 2025 pour le LTI 2022.

(3) Au titre de l'exercice au cours duquel les actions sont attribuées.

(4) Sur la base de la juste valeur au 30 juin 2021.

(5) Sur la base de la juste valeur au 26 avril 2022.

(6) Sur la base de la juste valeur au 27 avril 2023

Rémunération des mandataires sociaux

L'assemblée générale des actionnaires de la société du 26 avril 2022 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 qui pourrait être attribué aux DMS n'excédera pas 15 % de cette enveloppe, soit 0,09 % du capital social.

Plan du 27 avril 2023 : LTI 2023

Le conseil d'administration du 27 avril 2023 a attribué de façon conditionnelle 175 828 actions, soit 0,091 % du capital.

Sont concernés 132 collaborateurs (hors DMS), soit près de 4,5 % des effectifs du Groupe (1,78 % en médiane dans les autres sociétés du SBF 80).

CONDITIONS DE PERFORMANCE

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère financier	EBITDA courant Groupe cumulé 2023 + 2024 + 2025⁽¹⁾ en % de la somme des EBITDA courant Groupe 2023, 2024 et 2025 fixés au plan d'affaires présenté au conseil d'administration en déc. 2022	30 %	45 % ⁽²⁾	15 %	<ul style="list-style-type: none"> - si le réel cumulé est inférieur à 97,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaires : 0 % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 97,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 99 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(50 + [(R - 97,5) * 30])$ % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 99 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 100 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(95 + [(R - 99) * 5])$ % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 100 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 101 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(100 + [(R - 100) * 30])$ % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 101 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire et inférieur ou égal à 102,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : $(130 + [(R - 101) * 13])$ % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 102,5 % de la somme des EBITDA courants cumulés fixés au plan d'affaire : 150 %
Critères de rendement pour les actionnaires	Bénéfice par action (earnings per share - EPS) cumulé 2023 + 2024 + 2025⁽³⁾ (pour 191 millions d'actions) en % de la somme des BPA 2023, 2024 et 2025 basés sur les Résultats Nets 2023, 2024 et 2025 fixés dans le plan d'affaires présenté au conseil d'administration en décembre 2022	15 %	22,5 % ⁽⁴⁾	7,5 %	<ul style="list-style-type: none"> - si le réel cumulé est inférieur à 75 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : 0 % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 75 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires et inférieur ou égal à 100 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : de 50 % à 100 % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 100 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires et inférieur ou égal à 125 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : de 100 % à 150 % - si le réel cumulé est supérieur ou égal à 125 % de la somme des BPA cumulés basés sur les résultats nets cumulés fixés au plan d'affaires : 150 %
Critères de rendement pour les actionnaires	TSR⁽⁵⁾ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, the Lottery Corporation, OPAP, Kindred, Betsson, 888, Neogames et IGT ⁽⁶⁾	7,5 %	11,25 % ⁽⁷⁾	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> - 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 %

Rémunération des mandataires sociaux

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
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 120 ⁽⁹⁾	7,5 %	11,25 % ⁽¹⁰⁾	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> - 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 2025⁽¹¹⁾ fixé au plan d'affaires présenté au conseil d'administration en décembre 2022	20 %	30 % ⁽¹²⁾	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - si le réel 2025 est inférieur à l'objectif - 3 points : 0 % - si le réel 2025 est supérieur ou égal à l'objectif - 3 points et inférieur ou égal à l'objectif : de 50 % à 100 % - si le réel 2025 est supérieur ou égal à l'objectif et inférieur ou égal à l'objectif + 3 points : de 100 % à 150 % - si le réel 2025 est supérieur ou égal à l'objectif + 3 points : 150 %
Critère extra-financier	Note Moody's ESG ⁽¹³⁾ 2024 (disponible fin mars 2025)	20 %	25 %	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2024 de FDJ ne la place pas dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2024 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 2024 de FDJ la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus ou si la note Moody's ESG 2024 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 2024 de FDJ la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2024 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent - 125 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2024 de FDJ la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2024 de FDJ est strictement supérieure à celle de l'exercice 2022, connue en 2023 (72/100)
Total		100 %	145 %		

- (1) Hors impact des nouveaux projets clés non prévus au budget tel que projet de croissance externe et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2023 à 2025.
- (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 et hors décisions majeures qui pourraient intervenir pendant les années 2023 à 2025.
- (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) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.
- (6) Cours de référence : cours moyen Q4 2025 vs cours moyen Q4 2022 ; 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) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.
- (9) Cours de référence : cours moyen Q4 2025 vs cours moyen Q4 2022 ; 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.

Par ailleurs, le panel des sociétés comparables retenu est susceptible d'évoluer au gré des recompositions du secteur et des opérations de fusion-acquisition. En cas d'évolution du panel se traduisant par une diminution du nombre de sociétés comparables à 7 ou moins, la grille de taux d'atteinte ci-dessous sera revue de la façon suivante :

- si le nombre de sociétés comparables devient inférieur ou égal à 7, le pourcentage maximum d'atteinte de l'objectif sera plafonné à 125 %, chacun des seuils suivants diminuant alors d'un cran ;

- si le nombre de sociétés comparables devient inférieur ou égal à 5, la grille de taux d'atteinte sera complètement revue par le conseil d'administration au cours de la période d'acquisition.

Ces évolutions peuvent intervenir d'un LTI à l'autre ou en cours de période d'acquisition d'un LTI donné.

L'estimation de la charge, calculée à la date d'attribution, représente un montant cumulé, sur 3 ans, de 6,7 millions d'euros ⁽¹⁾ de coût IFRS chargé avant impôts, sur la base d'un scénario sans surperformance.

Plan du 26 avril 2022 : LTI 2022

Le conseil d'administration du 26 avril 2022 a attribué de façon conditionnelle 174 764 actions, soit 0,091 % du capital.

Sont concernés 116 collaborateurs (hors DMS), soit près de 4,8 % des effectifs du Groupe (1,78 % en médiane dans les autres sociétés du SBF 80).

CONDITIONS DE PERFORMANCE

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère financier	EBITDA courant Groupe cumulé 2022 + 2023 + 2024 ⁽¹⁾ en % de la somme des EBITDA courant Groupe 2022, 2023 et 2024 fixés au plan d'affaires présenté au conseil d'administration de janvier 2022	30 %	45 % ⁽²⁾	15 %	<ul style="list-style-type: none"> - < 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 %	<ul style="list-style-type: none"> - < 75 % : 0 % - entre 75 % et 100 % : de 50 % à 100 % - entre 100 % et 125 % : de 100 % à 150 % - > 125 % : 150 %
	TSR ⁽⁵⁾ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, OPAP, Kindred, Betsson, 888, Neogames et IGT ⁽⁶⁾	7,5 %	11,25 % ⁽⁷⁾	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> - 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 ⁽⁸⁾ relatif SBF 120 retraité des Financials, Real Estate et Energy, soit le retraité de 25 valeurs sur 119 ⁽⁹⁾	7,5 %	11,25 % ⁽¹⁰⁾	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> - 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 %	<ul style="list-style-type: none"> - < 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 %

(1) 5,6 millions d'euros de charge IFRS + 1,1 million d'euros de charges patronales = 6,7 millions d'euros de coût IFRS chargé avant impôts.

Rémunération des mandataires sociaux

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 %	<p>0 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2023 de FDJ (note de l'exercice 2023, disponible en 2024) ne la place pas dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2023 de FDJ ne fait pas partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent</p> <p>50 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2023 de FDJ (note de l'exercice 2023, en 2024) la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus ou si la note Moody's ESG 2023 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent</p> <p>100 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2023 de FDJ (note de l'exercice 2023, disponible en 2024) la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2023 de FDJ fait partie des 3 meilleures notes parmi les entreprises du secteur des jeux d'argent</p> <p>bonus de 5 points si la note Moody's ESG 2023 de FDJ (note de l'exercice 2023, disponible en 2024) la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2023 de FDJ sur 100 est strictement supérieure à celle de l'exercice 2021, connue en 2022 (72/100).</p>
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) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.
- (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) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.
- (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 Vigéo.

S'agissant de l'indicateur « TSR relatif entreprises de référence », ont été retirées du panel de sociétés auquel sera comparé le TSR de FDJ au terme de la période d'acquisition des actions de performance attribuées le 26 avril 2022, conformément aux dispositions du règlement du plan :

- la société Tabcorp, par décision du conseil d'administration en date du 14 février 2023. En effet, cette société a opéré des transformations remettant en cause l'objectif de comparabilité de la performance de FDJ, au titre de cet indicateur, avec des sociétés relevant du même secteur d'activité.

S'agissant de l'indicateur « Note Moody's ESG », compte tenu de la suppression de la notation lettrée par Moody's, il n'est plus possible pour le conseil d'administration de déterminer si le critère extra-financier sera rempli en vue de l'attribution définitive des actions en avril 2025 pour le plan 2022-2024.

En conséquence, le conseil d'administration lors de sa séance du 27 avril 2023, sur recommandation du CGNR, a utilisé son pouvoir discrétionnaire afin d'ajuster l'évaluation de l'atteinte du critère de la notation financière comme suit :

- remplacer, pour l'ensemble de ce critère la référence à la notation lettrée par une exigence de faire partie des 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus pour le pourcentage d'atteinte du critère ; et
- pour la surperformance à 125 %, s'ajoute l'obtention d'une note strictement supérieure à la dernière note sur 100 obtenue par FDJ et connue à la 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 6,3 millions d'euros ⁽¹⁾ de coût IFRS chargé avant impôts, sur la base d'un scénario sans surperformance.

(1) 5,1 millions d'euros de charge IFRS + 1,2 million d'euros de charge patronale = 6,3 millions d'euros de coût IFRS chargé avant impôts.

Plans mis en œuvre en application de la décision de l'assemblée générale du 4 novembre 2019

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.

Plan du 30 juin 2021 : LTI 2021

Le conseil d'administration du 30 juin 2021 a attribué de façon conditionnelle 95 867 actions, soit 0,05 % du capital.

Sont concernés 92 collaborateurs (hors DMS), soit près de 4 % des effectifs du Groupe (1,78 % en médiane dans les autres sociétés du SBF 80).

Les critères exposés ci-dessous ont fait l'objet d'une évaluation détaillée pour les DMS au point 2.2.2.5 du présent document, en vue d'une livraison des actions correspondantes le 30 juin 2024.

L'évaluation du taux d'atteinte des critères du LTI 2021 ainsi que la livraison des actions effectivement acquises à l'issue de cette évaluation auront lieu au cours de l'exercice 2024.

CONDITIONS DE PERFORMANCE

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère financier	EBITDA courant Groupe cumulé 2021 + 2022 + 2023 ⁽¹⁾ fixés au plan d'affaires présenté au conseil d'administration de décembre 2020	30 %	45 %	15 %	<ul style="list-style-type: none"> - < 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 %	<ul style="list-style-type: none"> - < 75 % : 0 % - entre 75 % et 100 % : de 50 % à 100 % - entre 100 % et 125 % : de 100 % à 150 % - > 125 % : 150 %
	TSR ⁽³⁾ relatif entreprises de référence : Flutter, Entain, OPAP, Kindred, Betsson, 888 et IGT ⁽⁴⁾	7,5 %	11,25 %	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> - 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 ⁽⁵⁾ relatif SBF 120 retraité des Financials, Real Estate et Energy, soit le retrait de 24 valeurs sur 120 ⁽⁶⁾	7,5 %	11,25 %	3,75 %	<ul style="list-style-type: none"> - 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 ⁽⁷⁾ fixé au plan d'affaires présenté au conseil d'administration en décembre 2020	20 %	30 %	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - < 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 %

Rémunération des mandataires sociaux

Critères	Indicateurs	Poids nominal	Poids maximum	Poids correspondant au seuil de déclenchement	Grille de taux d'atteinte
Critère RSE/JR	Note Moody's ESG 2022 (disponible fin mars 2023),	20 %	25 %	10 %	<ul style="list-style-type: none"> - 0 % d'atteinte si la note Moody's ESG 2022 de FDJ (note de l'exercice 2022, disponible en 2023) ne la place pas dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus 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 (note de l'exercice 2022, en 2023) la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus 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 (note de l'exercice 2022, disponible en 2023) la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus 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 (note de l'exercice 2022, disponible en 2023) la place dans les 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus et si la note Moody's ESG 2022 de FDJ sur 100 est strictement supérieure à celle de l'exercice 2020, connue en 2021 (70/100).
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) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.
- (4) Cours de référence : cours moyen Q4 2023 vs cours moyen Q4 2020 ; à dividendes réinvestis.
- (5) Rendement total pour l'actionnaire (total shareholder return – TSR) : performance boursière sur la période considérée en tenant compte des dividendes reçus, et réinvestis en actions de la société, par les actionnaires sur la même période.
- (6) Cours de référence : cours moyen Q4 2023 vs cours moyen Q4 2020 ; à dividendes réinvestis.
- (7) 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.

S'agissant de l'indicateur « TSR relatif entreprises de référence », ont été retirées 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, conformément aux dispositions du règlement du plan :

- la société Scientific Games (SG), par décision du conseil d'administration en date du 16 décembre 2021 ;
- la société Tabcorp, par décision du conseil d'administration en date du 14 février 2023.

En effet, ces sociétés ont opéré des transformations remettant en cause l'objectif de comparabilité de la performance de FDJ, au titre de cet indicateur, avec des sociétés relevant du même secteur d'activité.

S'agissant de l'indicateur « Note Moody's ESG », compte tenu de la suppression de la notation lettrée par Moody's, il n'est plus possible pour le conseil d'administration de déterminer si le critère extra-financier sera rempli en vue de l'attribution

définitive des actions en juin 2024 pour le plan 2021-2023. En conséquence, le conseil d'administration lors de sa séance du 27 avril 2023, sur recommandation du CGNR, a utilisé son pouvoir discrétionnaire afin d'ajuster l'évaluation de l'atteinte du critère de la notation financière comme suit :

- remplacer, pour l'ensemble de ce critère la référence à la notation lettrée par une exigence de faire partie des 2 % des entreprises les mieux notées tous secteurs confondus pour le pourcentage d'atteinte du critère ; et
- pour la surperformance à 125 %, s'ajoute l'obtention d'une note strictement supérieure à la dernière note sur 100 obtenue par FDJ et connue à la 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 millions d'euros⁽¹⁾ de coût IFRS chargé avant impôts, sur la base d'un scénario sans surperformance.

(1) 4,6 millions d'euros de charge IFRS + 0,9 million d'euros de charge patronale = 5,5 millions d'euros de coût IFRS chargé avant impôts.

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 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		
	Plan du 30.06.2021	Plan du 26.04.2022	Plan du 27.04. 2023
1 ^{er} bénéficiaire	3 145	5 601	5 108
2 ^e bénéficiaire	3 058	5 148	4 895
3 ^e bénéficiaire	3 020	4 837	4 525
4 ^e bénéficiaire	2 848	4 718	4 470
5 ^e bénéficiaire	2 721	4 571	4 362
6 ^e bénéficiaire	2 641	4 411	4 098
7 ^e bénéficiaire	2 126	4 197	4 077
8 ^e bénéficiaire	2 042	4 192	4 039
9 ^e bénéficiaire	1 924	3 976	3 675
10 ^e bénéficiaire	1 825	3 349	3 315

TABLEAU RÉCAPITULATIF - TABLEAU N° 10 (NOMENCLATURE AMF) - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan du 30.06.2021	Plan du 26.04.2022	Plan du 27.04. 2023
Date d'assemblée	04.11.2019	26.04.2022	26.04.2022
Date du conseil d'administration attribuant les actions	30.06.2021	26.04.2022	27.04.2023
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué :	95 867	174 764	175 828
- à Stéphane Pallez, Présidente directrice générale	7 240	11 170	10 323
- à Charles Lantieri, directeur général délégué	5 611	8 657	8 001
- aux 10 premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux	25 350	45 000	42 564
Nombre d'attributions/de bénéficiaires total (incluant les DMS)	94	118	134
Date d'acquisition des actions	30.06.2024	26.04.2025	27.04.2026
Date de fin de période de conservation (uniquement pour les dirigeants mandataires sociaux et à hauteur de 20 % de leurs actions)	terme du mandat	terme du mandat	terme du mandat
Conditions de performance	Cf. conditions de performances exposées ci-dessus	Cf. conditions de performances exposées ci-dessus	Cf. conditions de performances exposées ci-dessus
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2023	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2023	0	0	0
Nombre d'actions de performance attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2023	95 867	174 764	175 828

Rémunération des mandataires sociaux

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.

TABLEAU N° 8 (NOMENCLATURE AMF) – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.
Date d'assemblée				
Date du conseil d'administration				
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :				
Point de départ d'exercice des options				
Date d'expiration				
Prix de souscription ou d'achat			Néant	
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)				
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2023 (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				

TABLEAU N° 9 (NOMENCLATURE AMF) – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

	Nombre total d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			Néant
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)			



03 Facteurs de risques et cadre de maîtrise de l'activité

3.1	PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES /RFA/	174	3.3	ASSURANCES DU GROUPE	198
3.1.1	Risques stratégiques et liés à la transformation du Groupe	176	3.3.1	Assurance risque de contrepartie sur les jeux de loterie	198
3.1.2	Risques liés aux opérations du Groupe	183	3.3.2	Assurance dommages aux biens/pertes d'exploitation	198
3.1.3	Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard	186	3.3.3	Assurance responsabilité civile générale	199
3.1.4	Risques juridiques et de non-conformité	189	3.3.4	Assurance fraude	199
3.2	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES /RFA/	192			
3.2.1	Présentation du cadre général de maîtrise de l'activité et des risques	192			
3.2.2	Principaux acteurs de la gestion des risques	193			
3.2.3	Description des principaux dispositifs de gestion des risques	195			

Présentation des facteurs de risques

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 européen 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 : déclaration de performance extra-financière » 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.

IMPACT SUR LES FACTEURS DE RISQUES DE L'ANNONCE DE L'OPA DE FDJ SUR KINDRED

Le 22 janvier 2024, FDJ a annoncé le dépôt d'une offre publique d'achat en numéraire sur l'ensemble du capital de Kindred (cf. note 1.3.2 « Faits marquants postérieurs à l'exercice » du chapitre 6.1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 »). Cette opération est pleinement alignée avec la stratégie du Groupe, et les facteurs de risques présentés dans ce chapitre restent applicables.

Cependant, le groupe FDJ attire l'attention des investisseurs sur le fait que la réalisation de l'opération reste soumise à des conditions suspensives, présentées dans la communication du 22 janvier 2024 :

- celles habituelles pour une offre publique sur le marché suédois ;
- à l'obtention des autorisations réglementaires, notamment celles de l'Autorité suédoise des marchés financiers et de l'Autorité française de la concurrence ;
- à la modification des statuts de Kindred afin de permettre la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire en cas d'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred ;
- et à l'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred.

Par ailleurs, la plupart des risques financiers spécifiques à cette acquisition (ex : risque de liquidités, risques liés à la mise en place d'un « bridge loan », risque de change SEK/EUR, etc.) ont fait l'objet de mesures de maîtrise standards pour ce type d'opérations et n'ont pas, à la date de publication du Document d'enregistrement universel, de caractère significatif nécessitant le développement d'un facteur de risque spécifique.

FDJ ne peut toutefois exclure que d'autres facteurs de risques associés à cette opération et ayant un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de la société puissent survenir. L'opération, si elle se réalise, pourrait également se traduire par une évolution significative du profil de risque du Groupe, dont il sera tenu compte dans l'analyse des facteurs de risques en 2024.

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 la loterie en ligne	●● Modérée
– Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions	●● Modérée
– Risques liés au développement de l'omnicanalité loterie	●● Modérée
– Risques liés aux enjeux ESG [RSE]	●● Modérée
– Risques liés à l'attractivité et à la rétention des talents [RSE]	● Faible
– Risques liés à l'organisation du réseau des points de vente en France	● Faible
Risques liés aux opérations du Groupe	
– Risques liés 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 et à l'évolution du cadre réglementaire sectoriel en vigueur	●●● Élevée
– Risques liés à la protection des joueurs et des mineurs [RSE]	●● Modérée
– Risque de blanchiment d'argent [RSE]	● Faible
Risques juridiques et de non-conformité	
– Risques liés aux litiges, contentieux et recours	●● Modérée
– Risques juridiques liés à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part	●● Modérée
– Risque d'atteinte aux données personnelles [RSE]	● Faible

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
<p>L'activité des jeux en ligne en France (paris sportifs, poker, paris hippiques) étant en forte croissance et encore peu consolidée, le Groupe fait face à une concurrence intense. Cette intensité concurrentielle découle principalement d'un taux de volatilité élevé des joueurs, conduisant à une forte agressivité commerciale de la part des opérateurs de jeux en ligne, qui investissent massivement dans des opérations de communication et de promotion pour recruter des joueurs.</p> <p>La concurrence entre les opérateurs de jeux en ligne est également très vive en termes de cotation de l'offre en ligne (paris sportifs et hippiques) et de rapidité de développement de nouvelles offres ou de fonctionnalités. Cette concurrence pourrait encore s'intensifier avec l'arrivée de nouveaux acteurs internationaux sur le secteur des jeux en ligne.</p> <p>FDJ propose depuis fin 2022 une offre de poker en ligne. Le 29 septembre 2023, FDJ a également acquis le groupe ZEturf, deuxième opérateur du marché français des paris hippiques en ligne et opérateurs de paris sportifs en ligne sous la marque ZEbet. La finalisation de l'acquisition intervient à la suite de la décision d'autorisation de l'Autorité de la concurrence du 15 septembre 2023.</p> <p>FDJ reste cependant en concurrence avec des acteurs spécialisés et de taille plus importante proposant des offres de jeux en ligne, tant en France qu'à l'international.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des parts de marché existantes. - Diminution de l'attractivité des offres de FDJ. - Difficultés de recrutement de nouveaux clients. - Impact négatif sur la profitabilité. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des investissements importants pour anticiper et adapter l'offre FDJ aux attentes des joueurs de paris sportifs en ligne (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 ; - une veille permanente permettant d'identifier et suivre les évolutions relatives au secteur des jeux en ligne ; - l'étude d'opportunités de croissance externe sur l'activité des jeux en ligne en concurrence.

RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DE LA LOTERIE EN LIGNE

Criticité nette ●●● Modérée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>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. Cette transformation des usages a été notamment accélérée par la crise COVID-19, lors de laquelle un recours notable des Français aux sites d'e-commerce avait été enregistré, en lien avec les mesures sanitaires alors en vigueur. En 2023, bien que la vente de produits en ligne en France soit en léger repli (contexte de hausse de prix et de perte de pouvoir d'achat), le chiffre d'affaires du e-commerce français (produits et services confondus) poursuit sa progression, en hausse de près de 10 % par rapport au 3^e trimestre 2022 ⁽¹⁾.</p> <p>Dans ce contexte de digitalisation accrue des usages, l'offre de loterie digitale constitue un relais de croissance important pour le Groupe et également un levier de résilience complémentaire à d'autres offres de jeux actuellement proposés exclusivement en points de vente. À titre d'exemple, FDJ et huit loteries européennes de la communauté Euromillions se sont associées pour lancer un nouveau jeu, EuroDreams, disponible depuis le 30 octobre 2023. Accessible tant sur le canal physique que digital, EuroDreams vise à maintenir la dynamique des jeux de tirage – en particulier sur le digital.</p> <p>En cas d'échec du plan stratégique en matière de développement de l'offre de loterie en ligne, (ex : évolution trop lente, coordination insuffisante des offres, etc.), FDJ pourrait manquer d'accompagner la transition des comportements d'achat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilisation du bassin de joueurs ou diminution de l'attractivité des offres. - Difficultés d'adhésion du réseau des points de vente aux enjeux de développement de la loterie en ligne. - Impact sur les objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe. - Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>En complément de l'offre en points de vente, le développement de l'offre en ligne est l'un des principaux axes stratégiques du Groupe dont la mise en œuvre repose notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le développement de l'offre de jeux de loterie en ligne, notamment par l'enrichissement et l'innovation sur le catalogue de jeux ; l'accélération de la trajectoire d'omnicanalté loterie du Groupe par le développement d'offres phygitaes et de services digitaes ; - la mise en place de parcours joueurs fluidifiés sur l'offre de loterie en ligne (inscription, prise de jeu, etc.), renforçant par ailleurs le parcours jeu et le CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).

(1) Source : Bilan de e-commerce au 3^e trimestre 2023 de la FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance).

RISQUES LIÉS À LA SÉLECTION ET À L'INTÉGRATION DES ACQUISITIONS

Criticité nette ●●● Modérée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>La stratégie du Groupe repose sur la croissance organique, mais également sur la croissance externe par le biais d'acquisitions. En effet l'ambition du Groupe est notamment de devenir un opérateur B2C à l'international, tant en loterie que sur les paris sportifs et jeux en ligne en concurrence.</p> <p>En 2023, le Groupe a réalisé deux acquisitions significatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - FDJ a acquis en septembre 2023 le groupe ZEturf, deuxième opérateur du marché français des paris hippiques en ligne et opérateurs de paris sportifs en ligne sous la marque Zebet ; - FDJ a poursuivi en novembre 2023 cette ambition avec l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034. L'acquisition de PLI permet au Groupe de devenir, pour la première fois, opérateur d'une loterie étrangère. <p>À l'avenir, dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe entend encore poursuivre son développement et étendre ses activités grâce à l'acquisition de sociétés correspondant à ses critères stratégiques et financiers⁽¹⁾.</p> <p>Les activités <i>Mergers and Acquisitions</i> (M&A) soulèvent des enjeux et des risques spécifiques à différents niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - risques de surestimation de la valeur des cibles ; - risques de non-réalisation des synergies attendues, en particulier dans l'intégration du personnel, l'adéquation et la consolidation des systèmes d'information ; - risques de départ du personnel clé des entités acquises ; - risques d'érosion de base clients ; - risques préexistants au sein de la cible (éthique, fiscal, juridique, cyber-sécurité, etc.) ou liés à l'environnement de l'entité acquise (ex : zones géographiques nouvelles). <p>Toute difficulté majeure dans la réalisation d'opérations de croissance externe et d'intégration serait susceptible d'avoir un impact négatif sur les résultats financiers et les perspectives du Groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non-réalisation des synergies attendues. - Non-atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe. - Départ de personnes-clés. - Difficultés à remporter de nouvelles parts de marché. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>Pour assurer la mise en œuvre de sa stratégie de croissance externe, le groupe FDJ s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mise en place d'une gouvernance dédiée à la supervision des projets d'acquisitions, sous pilotage des équipes M&A, avec la contribution de nombreuses équipes (Finances, Juridique, etc.) et suivi par le Comité de Pilotage de l'activité et, le cas échéant, au niveau du conseil d'administration ; - la réalisation de Due diligences approfondies sur les cibles avec l'appui de spécialistes internes et/ou de conseils externes pour identifier les risques inhérents à l'opération potentielle ; - la couverture des risques financiers associés aux opérations de fusions-acquisitions (ex : risque de liquidités, risques liés à la mise en place d'un « bridge loan », risques de change, etc.) qui font l'objet de mesures de maîtrise standards pour ce type d'opération ; - un programme d'intégration, permettant d'anticiper et de suivre l'ensemble des étapes clés du processus sous l'angle stratégique, opérationnel, financier et humain.

(1) (Cf. note 1.3.2 « Faits marquants postérieurs à l'exercice » du chapitre 6.1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 »).

RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DE L'OMNICANALITÉ LOTERIE

Criticité nette ●●● Modérée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>Pour atteindre ses objectifs stratégiques concernant la croissance de la loterie, FDJ vise à déployer un modèle de distribution omnicanale de la loterie et à mettre en place, à terme, pour les jeux pour lesquels elle est titulaire de droits exclusifs, un système d'identification en points de vente, afin de mieux répondre aux besoins de tous ses clients, en ligne et en points de vente, de promouvoir la valeur client et de répondre aux enjeux de protection des joueurs.</p> <p>Le déploiement de cette trajectoire omnicanale de la loterie passe également par une fluidification des parcours joueurs et par une prise en compte des besoins et comportements des joueurs (connaissance clients) dont les goûts et les aspirations, en particulier des jeunes générations, évoluent très vite.</p> <p>La capacité du Groupe à mettre en œuvre la stratégie d'omnicanalité loterie pourrait être contrainte par des complexités opérationnelles significatives (techniques, logistiques, liés au cadre réglementaire, etc.).</p> <p>L'exécution de cette stratégie soulève également des enjeux importants concernant l'adhésion des parties prenantes externes (joueurs, réseau de commerçants partenaires, autorité de régulation, etc.) au développement de cette logique omnicanale de la loterie. Les joueurs ou joueurs potentiels pourraient par exemple ne pas adhérer naturellement à un système d'identification car jugé trop contraignant ou trop intrusif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution de l'attractivité des offres loterie de FDJ. - Difficultés de recrutement de nouveaux clients. - Impact sur l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>Face à ce risque, FDJ met en œuvre une stratégie fondée sur une politique relationnelle enrichie, grâce à une meilleure connaissance des clients. La stratégie de connaissance et d'identification progressive et proportionnée de ses clients, notamment en points de vente, repose notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un renouvellement différencié de l'offre de jeux de loterie FDJ ; - la poursuite de la stratégie de fidélisation omnicanale de la base clients de la loterie 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 loterie ; - une politique de jeu responsable selon une approche différenciée et proportionnée en fonction du comportement des clients. <p>Cette stratégie repose également sur la poursuite de la modernisation des outils de gestion omnicanaux de la relation clients loterie.</p>

Présentation des facteurs de risques

RISQUES LIÉS AUX ENJEUX ESG [RSE]

Criticité nette ●●● Modérée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>Les attentes des parties prenantes externes (autorités administratives, investisseurs, société civile et joueurs, etc.) se renforcent dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).</p> <p>En parallèle, les réglementations liées aux enjeux RSE se multiplient (nouvelle directive européenne CSRD (<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>)) applicable à partir de l'exercice 2024, futur devoir de vigilance européen CSDDD (<i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive</i>), etc.) et pourraient imposer aux entreprises des objectifs ambitieux.</p> <p>Enfin, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont de plus en plus pris en compte dans les décisions d'investissements. En particulier, l'existence de politiques d'exclusion sectorielle appliquées par certains acteurs financiers pourrait restreindre la base de financements accessibles au Groupe, impactant potentiellement à la baisse la demande sur les instruments financiers émis par le Groupe et/ou limitant l'accès aux conditions les plus favorables lors de financements externes, et ce, indépendamment du positionnement spécifique de l'entreprise.</p> <p>La capacité du Groupe à répondre aux nouvelles attentes sociétales, à respecter les exigences applicables et à mettre en œuvre ses engagements constitue un véritable enjeu stratégique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à la valeur, à l'image ou à la réputation du Groupe en cas de non-atteinte des objectifs RSE. - Impact sur les objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe. - Restriction de la base de financements et/ou de polices d'assurance accessibles au Groupe, ou conditions moins favorables d'obtention. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>Afin de limiter ces risques liés aux enjeux ESG et de maintenir sa performance extra-financière au plus haut niveau, le Groupe met en œuvre une gouvernance dédiée et des actions à tous les niveaux de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'une gouvernance robuste autour des enjeux de responsabilité et de durabilité : sur la base des travaux du Comité RSE & JR, le conseil d'administration s'assure du suivi de la feuille de route et des engagements RSE et jeu responsable de FDJ ; - inscription des enjeux RSE au cœur de sa stratégie et du modèle d'affaires de FDJ, en ligne avec sa raison d'être statutaire. - engagement de travaux conjoints entre les équipes « Engagement et Jeu responsable » et les équipes « Régulation et affaires publiques » sur le positionnement de FDJ face aux politiques d'exclusion sectorielle notamment en matière de « finance durable » ; - lancement de travaux conjoints entre des équipes pluridisciplinaires (RSE, Finances, Risques, etc.) pour préparer et assurer la conformité de FDJ à la CSRD, directive qui s'appliquera progressivement à compter du prochain exercice de reporting ; - mise en œuvre de travaux opérationnels : les éléments détaillés présentant les engagements RSE ambitieux du Groupe et les principaux risques RSE sont présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Pour rappel, les objectifs RSE à horizon 2025 concernent trois thématiques d'engagement prioritaires pour FDJ et sont alignés avec les attentes des parties prenantes :

- le jeu responsable, et plus particulièrement la prévention du jeu excessif ;
- l'environnement, et particulièrement la lutte contre le changement climatique ;
- l'équité femme/homme au sein de l'entreprise.

RISQUES LIÉS À L'ATTRACTIVITÉ ET À LA RÉTENTION DES TALENTS [RSE]

Criticité nette ● ● ● Faible

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>La mise en œuvre de la stratégie du Groupe dépend très largement de sa capacité à recruter, former et fidéliser de nouveaux talents. En effet, pour réussir les transformations à venir du Groupe et mener à bien les projets clés de développement du Groupe, il est primordial de disposer des compétences adéquates, en France ou à l'international.</p> <p>Dans un contexte de marché de l'emploi sous tension pour certains secteurs (digital, cyber, etc.) et marqué par de nouvelles attentes des candidats ou collaborateurs (environnement et modalités de travail, etc.), FDJ pourrait rencontrer des difficultés à attirer et fidéliser les meilleurs talents.</p> <p>Par ailleurs, le secteur des jeux d'argent et de hasard requiert un certain nombre de compétences spécifiques, par exemple pour accompagner la digitalisation et l'innovation de l'offre de jeux de loterie, ou d'expertises techniques très demandées (compétences IT ou data, etc.).</p> <p>Dans un secteur en évolution rapide, le succès du Groupe dépend aussi de sa capacité à faire évoluer les compétences de ses collaborateurs à travers la formation et la mobilité interne pour répondre aux besoins du Groupe, en France et à l'international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de compétitivité, détérioration de l'attractivité et de la notoriété du Groupe - Impact sur l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>Conscient que l'engagement de ses collaborateurs est une condition essentielle de sa performance, le groupe FDJ s'emploie à construire et mettre en œuvre une politique de Ressources Humaines ambitieuse, innovante et inclusive.</p> <p>Dans cette perspective, la démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), développée par FDJ à un niveau Groupe, permet d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences dont le Groupe a besoin et d'optimiser le pilotage des parcours professionnels et le développement des talents.</p> <p>Par exemple, chaque année, le Groupe consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs, à travers un plan de développement des compétences accompagnant les axes stratégiques du Groupe.</p> <p>FDJ s'est par ailleurs engagée depuis plusieurs années dans la construction progressive d'un socle social Groupe (épargne salariale, mutuelle et prévoyance, égalité professionnelle, mixité, diversité, etc.).</p> <p>Enfin, afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, l'un des facteurs clés de la performance Groupe, FDJ organise chaque année un baromètre de l'engagement et de mesure du climat interne et s'assure de la mise en place des plans d'action qui en découlent pour approfondir le taux d'engagement.</p> <p>Des éléments détaillés sur la politique de Ressources Humaines du Groupe sont présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel.</p>

RISQUES LIÉS À L'ORGANISATION DU RÉSEAU DES POINTS DE VENTE EN FRANCE

Criticité nette ● ● ● Faible

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>Pour rester au plus près de ses clients, le Groupe s'appuie sur un réseau de près de 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français essentiellement dans les Bar-Tabac-Presses.</p> <p>Or, ce réseau des Bar-Tabac-Presses a été fragilisé par la mise en place de diverses mesures, notamment l'instauration de l'interdiction de fumer dans les lieux publics, la mise en place du « paquet neutre » et la hausse continue du prix du tabac (près de + 50 % d'augmentation entre 2017 et 2022, plus de 20 % de hausse attendue entre 2023 et 2026), mais aussi du fait de l'affaiblissement de la presse papier.</p> <p>Par ailleurs, en 2023, une partie du réseau de points de vente a également été touchée par un épisode de violences urbaines et près de 400 points de vente ont été dégradés à des niveaux divers, qu'il s'agisse de bars tabac ou de distributeurs de presse, avec une forte concentration en région parisienne.</p> <p>L'État a récemment mis en un plan de soutien permettant l'octroi d'aides spécifiques aux buralistes pour les aider dans le cadre du financement de la transformation de leur point de vente, de la diversification de leurs activités ou encore pour améliorer leur sécurité.</p> <p>Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux acteurs ou encore de formes nouvelles de jeux et services pourrait également à terme modifier l'écosystème des points de vente. Cette multiplication des services et des sources de revenus pour les commerçants partenaires est susceptible de présenter à terme une forme de concurrence de l'offre de produits FDJ au sein de l'espace des points de vente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à accompagner l'évolution de son modèle de distribution physique en France, ce qui pourrait à terme avoir pour conséquence de réduire le montant des mises. - Diminution de l'attractivité des offres et services FDJ liée à l'accroissement de la concurrence au sein des espaces de ventes (en termes d'offres, de produits ou de services). - 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. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des Bar-Tabac-Presses (ex : contribution de 15 M€ au Fonds partenarial de soutien au commerce de proximité dans les territoires fragiles, Fonds Rebond, etc.) ; - 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-Presses, afin de multiplier les points de contact avec ses clients ; - un programme de modernisation et de digitalisation des points de vente (ex : modernisation des parcours clients en points de vente en investissant dans la digitalisation des parcours clients et dans la modernisation des équipements du réseau) ; - une rémunération des commerçants partenaires FDJ cohérente avec les enjeux marketing et jeu responsable du Groupe. <p>En complément, le groupe FDJ, à travers sa filiale FDJ Services, propose aux points de vente une offre de services de paiement de proximité (règlement en point de vente de factures du quotidien ou de factures publiques (impôts, amendes, etc.) leur permettant de compléter les services proposés à leurs clients, ce qui permet de consolider leur activité.</p>

3.1.2 Risques liés aux opérations du Groupe

RISQUES LIÉS 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
<p>Au cœur de l'activité de l'entreprise, le système d'information de FDJ est un élément incontournable permettant notamment de gérer les opérations et la logistique, et de traiter les transactions et les flux financiers.</p> <p>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 critiques du Groupe (prises de jeux, paiement des joueurs, etc.).</p> <p>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. Le développement des nouvelles technologies, et notamment de l'intelligence artificielle, accentue également ces menaces externes.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 commerçants partenaires. - Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>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.</p> <p>Organisation et gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'une entité « Cybersécurité Groupe » dédiée rattachée au directeur général adjoint, en charge de la technologie et de l'international ; - 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. <p>Sensibilisation et formation à la cybersécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 (<i>phishing</i>) ; - organisation régulière d'actions de sensibilisation des collaborateurs, avec par exemple en 2023 la première édition d'une « CyberWeek » sur les différents sites du Groupe. <p>Principaux dispositifs techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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, la 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 ; - data center 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). Des tests relatifs au plan de continuité informatique sont régulièrement réalisés.

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
<p>Plusieurs risques d'atteinte à l'intégrité 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.</p> <p>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.</p> <p>FDJ peut également être confrontée à des risques dans le traitement informatique des jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>En outre, les tirages des jeux de loterie de FDJ dont le déroulement est diffusé à la télévision ou sur Internet, 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.</p> <p>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 commerçants partenaires, 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.</p> <p>Enfin, les nouvelles activités de poker et les activités de paris hippiques en ligne comportent un certain nombre de nouveaux risques spécifiques d'intégrité et de fraude.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contentieux avec des joueurs voire une sanction de la part des régulateurs. - 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. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>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.</p> <p>Le Groupe a ainsi mis en place et maintient notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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, et ce sur les différentes offres et produits proposés ; - des dispositifs spécifiques pour assurer l'intégrité des opérations de jeux, par exemple sur la gamme tirage (validation et 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
<p>FDJ dispose du premier réseau de distribution de proximité de France, avec près de 30 000 points de vente en 2023. Ce vaste réseau doit être alimenté en supports de jeux répondant aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus.</p> <p>En cas d'interruption prolongée du système de production ou de la chaîne logistique, le Groupe pourrait faire face à une rupture de stocks ou une interruption de la chaîne de livraison. En effet, une panne significative, un mouvement social national ou local (ex : transport routier) ou un événement extérieur majeur (climatique, sanitaire...) pourrait retarder ou 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.</p> <p>FDJ peut également être confrontée à des problématiques de 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. En ce sens, la crise sanitaire mondiale (Covid-19) a mis en lumière que des événements d'ampleur non prévisibles pouvaient survenir et complexifier l'accès aux marchés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Retards ou interruptions de livraison entraînant des coûts de remplacement importants. – Impossibilité d'approvisionner les points de vente avec tout ou partie des supports de jeux (tickets à gratter, bulletins de jeu, reçus de caisse) pouvant générer un risque d'image et, le cas échéant, des litiges potentiels avec les commerçants partenaires. – Impact sur l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du Groupe.
<p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p>	
<p>La gestion du risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement s'appuie sur de nombreuses mesures :</p> <ul style="list-style-type: none"> – recours à plusieurs fournisseurs pour chaque type de support de jeux pour pallier une éventuelle défaillance d'un fournisseur et mise en place de stocks de secours en anticipation de défaillance logistiques ; – 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 d'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
<p>Certains jeux instantanés et certains jeux de tirage (par exemple : Amigo, Keno, etc.) 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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Impacts significatifs sur le résultat net de l'année si le plafond de l'assurance était dépassé. – Atteinte à la valeur, 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.
<p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – 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€ (sans préjudice de l'application de plafonds unitaires par tirage comme indiqué ci-contre). – 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 ET À L'ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE SECTORIEL EN VIGUEUR

Criticité nette ●●● Élevée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>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 en France, sous droits exclusifs et en concurrence (voir note 15 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 « Présentation du Groupe »).</p> <p>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.</p> <p>L'ANJ pourrait aussi être amenée à faire évoluer les modalités opérationnelles de contrôle qu'elle exerce ou encore faire évoluer le cadre réglementaire sectoriel et ainsi faire apparaître de nouvelles contraintes. À titre d'exemple, ces évolutions pourraient concerner :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les conditions d'exploitation des jeux ou des paris sous droits exclusifs comme en concurrence ; – un durcissement des restrictions publicitaires sur les jeux d'argent et de hasard, comme cela est observé dans d'autres pays européens (ex : Belgique, Espagne, Italie voir note 1.1.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard » du chapitre 1 « Présentation du Groupe ») ; – 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, notamment en lien avec des technologies de type « WEB 3 » ou « blockchain » (ex : projet de loi visant à sécuriser et réguler l'espace numérique (SREN), intégrant un volet concernant l'expérimentation pour une durée limitée des jeux à objets numériques monétisables (JONUM), etc.) ; – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nouvelles contraintes réglementaires ou durcissement des conditions d'exploitation des jeux susceptibles d'impacter les résultats du groupe FDJ. – Limitation ou remise en cause de la stratégie de croissance (ex. : refus, suspension, retrait d'une autorisation de jeu ou autorisation de jeu sous conditions). – Limitation de la capacité de FDJ à communiquer sur ses offres et donc à promouvoir leur vente et recruter de nouveaux joueurs. – 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. – 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. – Atteinte à l'image ou à la réputation du Groupe.
<p>Par ailleurs, 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 (ex : relancement en juin 2023 du jeu Amigo avec une formule revue conformément à la décision de l'Autorité nationale des jeux). 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.</p> <p>Enfin, FDJ, comme tous les opérateurs agréés, 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.</p> <p>En Irlande, PLI est détenteur de la licence de la Loterie nationale irlandaise depuis 2014 et en détient les droits exclusifs jusqu'en novembre 2034. Le régulateur de la Loterie nationale irlandaise (<i>Regulator of the National Lottery</i> (RNL)) dispose de pouvoirs d'approbation, de contrôle et de sanctions concernant le respect des termes de la licence (voir note 1.5 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 « Présentation du Groupe »).</p>	<p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>FDJ a toujours exercé ses activités dans un cadre strictement encadré et est familière avec les modalités d'application de la réglementation. 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.</p> <p>De plus, FDJ exploite un portefeuille de jeux relativement diversifié limitant ainsi son exposition au durcissement des conditions d'exploitation sur l'ensemble de son offre de jeux.</p> <p>Pour le Groupe, FDJ dispose ainsi d'une organisation et d'une gouvernance permettant de suivre et de traiter les enjeux de régulation et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 et la mise en place d'une veille réglementaire permanente ; – au quotidien, elle accompagne les équipes opérationnelles dans l'anticipation et la mise en œuvre des obligations réglementaires et régulateurs. Elle assure également le lien avec les équipes des différentes filiales internationales en charge des régulations sectorielles locales.

RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DES JOUEURS ET DES MINEURS [RSE]

Criticité nette ●●● Modérée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>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 de jeu excessif.</p> <p>- 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.</p> <p>- 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.</p> <p>En France, le cadre réglementaire existant en matière de protection des joueurs 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 adoptée en 2021).</p> <p>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 des régulateurs. En cas de manquement d'une extrême gravité, FDJ pourrait être sanctionnée par les différents 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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>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 excessif. Les actions de gestion de ces risques interviennent à toutes les étapes du cycle de vie des jeux et couvrent notamment en France les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 examinés par le régulateur ANJ dans le cadre du régime d'autorisation préalable ; - en points de vente, la formation et l'accompagnement des commerçants partenaires et de la force de vente constituent un point clé du dispositif de jeu responsable. Ce programme est complété d'une part, par un dispositif d'information préventive (affiches, brochures, tests d'autoévaluation, etc.) et d'autre part, par un dispositif de contrôle de l'application des exigences jeu responsable (ex. : équipe d'inspecteurs internes, tests spécifiques, etc.) pouvant donner lieu à des sanctions pour les commerçants partenaires non conformes. Ces dispositifs dits de « testing » en points de vente sont également mis en œuvre chez Premier Loteries Ireland (PLI) ; - 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'autoexclusion, etc.) ; - le Groupe a développé depuis plusieurs années des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité (ex. : structures d'accompagnement partenaires et référentes, réseau de référents jeu responsable au sein des agences commerciales, appels sortants auprès de joueurs en difficulté) ; <p>Plus largement, le Groupe veille à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - informer et à sensibiliser le grand public au jeu responsable sur différents canaux et média (ex : déploiement d'un plan d'actions jeu responsable spécifique lors du Coupe du Monde de rugby 2023) et accorde une vigilance particulière au contenu de ses campagnes publicitaires ; - soutenir la recherche en addictologie et les actions de prévention, en s'appuyant sur de nombreux partenariats avec des acteurs du monde sanitaire et social ; - explorer des solutions innovantes afin de protéger les joueurs (ex : expérimentation en 2023 d'un certificat de majorité anonyme intégré à un QR code de prise de jeux au sein de l'App Parions Sport Point de Vente). <p>Enfin, l'engagement de longue date en matière de jeu responsable du Groupe est également reconnu par <i>The European Lotteries</i> qui a renouvelé les certifications jeu responsable de FDJ en 2022 et de PLI en 2023.</p> <p><i>[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière », dans la partie 4.6 « Jeu responsable » du présent Document d'enregistrement universel.]</i></p>

RISQUE DE BLANCHIMENT D'ARGENT [RSE]

Criticité nette ● ● ● Faible

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>L'accélération des évolutions réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en France et dans l'UE (création d'une autorité européenne, projets de règlement et directive), les innovations technologiques (IA générative, JONUM et cryptoactifs, etc.) et les récentes acquisitions par FDJ d'opérateurs de jeux actifs en France et à l'étranger (ZEturf et Premier Lotteries Ireland), accroissent sensiblement l'exposition de FDJ aux risques d'utilisation de ses offres et produits à des fins criminelles, de blanchiment et de financement du terrorisme d'une part, et aux risques de non-conformité réglementaire d'autre part.</p> <p>Dans ce contexte, FDJ renforce sa politique de contrôle et la vigilance à l'égard des clients et opérations de jeux en assurant un pilotage cohérent du dispositif LCB-FT à l'échelle du Groupe. Par ailleurs, l'activité Paiement & Services est soumise au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).</p> <p>Bien que FDJ ait entamé ces dernières années un processus d'amélioration de sa connaissance client et mis en place des moyens permettant de réduire la circulation des espèces dans les points de vente en France, ses activités, en particulier les paris sportifs soumis à un aléa moins important que la loterie, sont susceptibles d'intéresser les réseaux de blanchiment d'argent. Aussi, le dispositif de vigilance via la recherche de l'origine des fonds impliqués dans les opérations a été renforcé au cours des dernières années. Cette démarche contribue à l'augmentation du nombre de déclarations de soupçon : en 2023, FDJ a adressé 455 déclarations de soupçon à TRACFIN.</p> <p>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 blanchiment d'argent.</p> <p>Enfin, dans le cadre du développement de ses activités, le Groupe réalise des acquisitions pouvant nécessiter des adaptations spécifiques en matière de LCB-FT. FDJ pourrait ne pas être en mesure d'adapter son dispositif LCB-FT aux nouvelles entités récemment acquises avec suffisamment d'agilité et de rapidité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuites pour complicité de blanchiment d'argent. - Sanctions pouvant porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ. - Impacts opérationnels et coûts importants liés à une injonction de mise en conformité. - Retrait d'agrément des commerçants partenaires FDJ et impacts afférents sur le chiffre d'affaires. - Lourdes sanctions financières, pouvant atteindre plusieurs millions d'euros en cas de manquements graves ou répétés. - Remise en cause de manière temporaire ou définitive de l'exploitation des droits exclusifs. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>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.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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'existence d'une démarche de contrôle permanent pour veiller à la conformité et à l'efficacité de ce dispositif ; - l'intégration des prérequis sécurité dans les projets de jeux ou les nouveaux processus ; - la surveillance et le contrôle des opérations notamment via l'inspection du réseau de points de vente ; - la collaboration régulière avec les autorités (réquisitions judiciaires, droit de communication, déclarations de soupçon auprès de TRACFIN). <p><i>[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière », dans la partie 4.7.2 « Lutter contre le blanchiment » du présent Document d'enregistrement universel]</i></p>

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
<p>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 offres de jeux et services, ou encore dans le cadre de ses relations avec les commerçants partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Condamnations de FDJ. – Atteinte à la valeur, à l'image ou à la réputation du Groupe.
<p>De plus, le Groupe est également exposé au 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.</p>	<p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p>
<p>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.</p>	<p>FDJ a mis en place des procédures et des outils permettant la prévention, la gestion et le suivi des litiges.</p>
<p>Par ailleurs, 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 « <i>rémunération des droits exclusifs accordés</i> » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie. La procédure est en cours et les parties échangent des mémoires. Aucun calendrier n'a été communiqué à ce stade par la Commission.</p>	<p>La direction juridique travaille en étroite collaboration avec les conseils du Groupe pour maîtriser au mieux les risques.</p>
<p>Parallèlement, par cinq arrêts en date du 14 avril 2023 et un arrêt en date du 12 juillet 2023, le Conseil d'État a considéré que les droits exclusifs accordés à FDJ sont justifiés par des motifs d'ordre public et de maîtrise des risques de dépendance, que la durée de 25 ans de ces droits exclusifs accordés à FDJ n'est pas excessive, que l'attribution de droits exclusifs à FDJ est conforme au droit de l'Union européenne et qu'il n'y a pas lieu de saisir la Cour de Justice européenne de questions préjudicielles. Concernant le montant de la contrepartie versée par FDJ à l'État en échange des droits exclusifs accordés, le Conseil d'État sursoit à statuer et se prononcera après la décision qui sera rendue par la Commission européenne sur ce sujet.</p>	<p>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.</p>
<p>D'autre part, le 1^{er} février 2024, l'Autorité de la Concurrence a publié une information concernant un recours déposé devant le Conseil d'État contre la décision d'autorisation du rachat de ZETurf par FDJ en date du 15 septembre 2023. Le requérant dispose de 3 mois à compter du 11 décembre 2023 pour notifier ses moyens et demandes au soutien de son recours. La Française des Jeux ne dispose à ce stade d'aucun autre élément.</p>	<p>Les charges pouvant résulter de ces litiges font, le cas échéant, l'objet de provisions, 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 le chapitre 6 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats » du présent Document d'enregistrement universel.</p>
<p>Enfin, FDJ a assigné, le 23 mai 2017, Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. Les juridictions du premier et du second degré ont rendu des décisions favorables à FDJ (jugement du Tribunal de commerce de Marseille du 23 mai 2019, arrêt de la Cour d'appel d'Aix-en-Provence du 17 novembre 2022). Néanmoins, la société Soficoma s'est pourvue en cassation en décembre 2022.</p>	
<p><i>[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 7 « Informations concernant la société, son capital et son actionariat », dans la partie 7.3 « Procédures judiciaires et d'arbitrages » du présent Document d'enregistrement universel]</i></p>	

Présentation des facteurs de risques

RISQUES JURIDIQUES LIÉS À LA COEXISTENCE D'ACTIVITÉS OPÉRÉES SOUS DROITS EXCLUSIFS D'UNE PART ET EN CONCURRENCE D'AUTRE PART

Criticité nette ●●● Modérée

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>En France, FDJ est titulaire des 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, tandis que ses activités en ligne relatives aux paris sportifs, poker et paris hippiques sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe se diversifie et renforce ses activités en dehors du secteur des jeux d'argent via sa filiale FDJ Services, avec le déploiement d'une activité de services d'encaissement et de paiement de proximité.</p> <p>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.</p> <p>De la même manière, le droit de la concurrence doit être pris en considération à chaque étape des projets d'acquisition. En ce sens, certaines acquisitions peuvent être conditionnées à une autorisation de l'Autorité de la concurrence, à l'image de l'acquisition du groupe ZÉturf, finalisée le 29 septembre 2023, après avoir obtenu l'autorisation de l'Autorité de la concurrence le 15 septembre 2023. De la même manière l'Autorité de la concurrence avait autorisé sous conditions l'opération d'acquisition d'Aléda en novembre 2022.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 pour FDJ avec indemnisation des concurrents. - Risque sur des opérations de croissance externe. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>En tout temps, et tout particulièrement lors du développement d'une nouvelle activité concurrentielle, FDJ veille à appliquer notamment les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une séparation comptable des activités en monopole et en concurrence ; - 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. <p>Conformément aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence dans le cadre de l'acquisition du groupe ZÉturf, le groupe FDJ va adopter une nouvelle organisation de son activité de jeux en ligne en concurrence, se traduisant notamment par la filialisation des jeux en concurrence et la séparation des comptes-joueurs.</p>

RISQUES D'ATTEINTE AUX DONNÉES PERSONNELLES [RSE]

Criticité nette ● ● ● Faible

Description du facteur de risque	Effets potentiels pour le Groupe
<p>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, commerçants partenaires, etc.) d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel.</p> <p>Ce règlement est par exemple applicable en France où la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) veille au respect du RGPD, tandis qu'en Irlande ce rôle est dévolu à la <i>Data Protection Commission</i> (DPC).</p> <p>En complément de ce règlement, les exigences légales et réglementaires relatives à la protection des données personnelles se renforcent régulièrement.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Principaux dispositifs de maîtrise du risque</p> <p>Le groupe FDJ est pleinement engagé 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une organisation et une gouvernance spécifique, pilotées par la déléguée à la protection des données (DPD)/ <i>Data Protection Officer</i> (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. <p>Par ailleurs, FDJ veille à la mise en conformité de toutes ses filiales et accompagne la mise en conformité des acquisitions du Groupe, en tenant compte de leur taille et spécificité.</p> <p><i>[Des éléments détaillés sont par ailleurs présentés dans le chapitre 4 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière », dans la partie 4.7.4 « Assurer la protection des données personnelles » du présent Document d'enregistrement universel]</i></p>

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 9.5 « Politique de gestion des risques financiers » du chapitre 6, section 6.1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 » du présent Document d'enregistrement universel.

Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

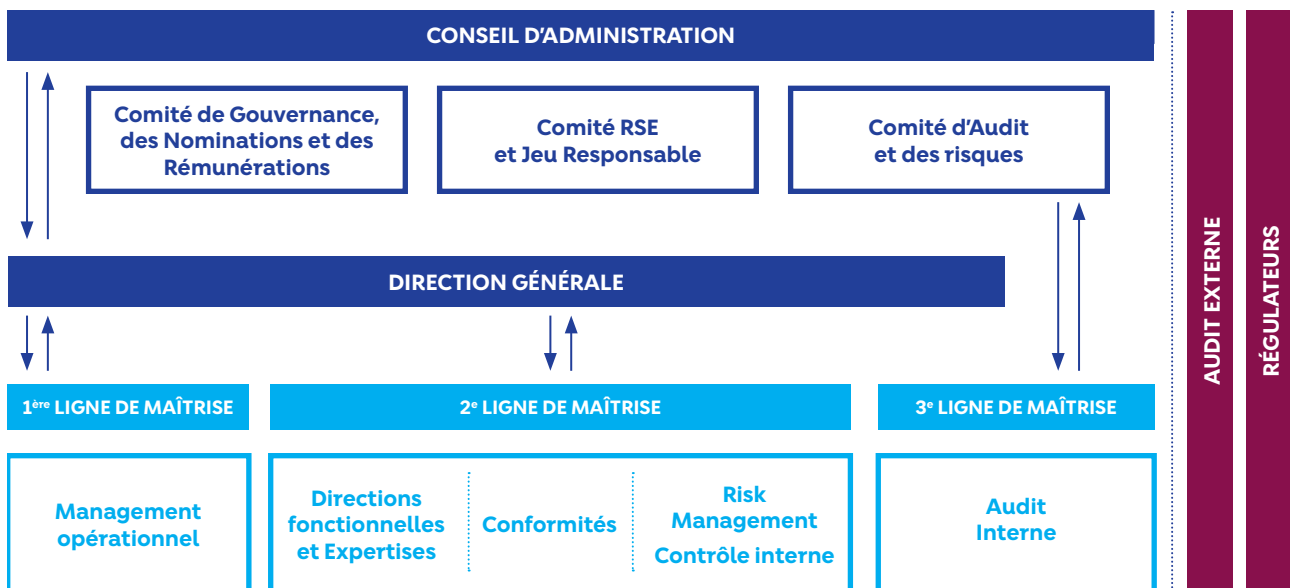
3.2 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

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 « Les comités du conseil » du chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » 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, porté par la direction générale, est adossé à la norme Qualité ISO 9001. Au sein du Groupe, ce dispositif est appelé « système de management intégré » (SMI), coordonnant les démarches de certification, labélisation et démarches normatives du Groupe sur les périmètres adaptés (ex : ISO 9001 pour la qualité, ISO 27001 et WLA SCS pour la sécurité de l'information, ISO 20400 pour les achats responsables, ISO 45001 pour la santé et la sécurité, SA8000 pour les droits fondamentaux des travailleurs, ISO 14001 pour l'environnement, certification « Jeu Responsable » de European Lotteries, label Alliance sur la Diversité et Égalité Professionnelle, etc.).
- La fonction Qualité au sein du SMI veille également au déploiement de la démarche Qualité du Groupe.

La fonction Qualité fournit un accompagnement sur mesure aux entités dans la construction d'un socle solide de fonctionnement.

- Les fonctions *Risk Management* et Contrôle interne 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 des différentes entités du Groupe. La fonction Contrôle interne élabore, diffuse et anime notamment des campagnes d'autoévaluations, axées sur les principaux risques et enjeux identifiés par la fonction *Risk Management*, progressivement déployées sur chacun des métiers. L'autoévaluation 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'autoévaluation 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.
- 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.
- 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.
- Enfin, la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique développe depuis 2023 les capacités de détection et de traitement de la fraude avec la création de la fonction Data Analytics & Forensics, rattachée à l'Audit interne.

La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique utilise depuis 2020 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 autoévaluations de contrôle interne et la consolidation en temps réel de l'avancement des plans d'action.

Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

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) ;
- le Pôle Finances, Performance et Stratégie (FPS) ;
- 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, formalisant et faisant respecter les référentiels de sécurité applicables, en évaluant et 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. Ainsi, ce dispositif garantit l'absence de vulnérabilité, de possibilité d'altération, ou de contournement des règles et principes applicables aux jeux et processus liés dont pourraient tirer profit des acteurs internes ou assimilés (collaborateurs, service client, point de vente, tiers...) et externes ;
- 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 livrables (*due diligence*) à l'attention des demandeurs internes ;
- le service **Gestion de Crise** assure le pilotage des dispositifs opérationnels permettant de répondre à toute perturbation menaçant la pérennité des activités du Groupe, contribuant ainsi à sa résilience :

- le dispositif Gestion de crise offre des capacités de réactivité et de coordination transverse et se structure autour de plusieurs cellules de crise (décisionnelle, opérationnelle) pouvant être pluridisciplinaires ou thématiques (Technique, Cyber, Communication). Il intègre également l'organisation de communication de crise,
- la continuité d'activité est adressée à travers un plan de continuité d'activité (PCA) Groupe visant à maintenir les activités prioritaires en toutes circonstances face aux grands scénarios d'indisponibilité des ressources (locaux, collaborateurs, système d'information, prestataires). La mise en œuvre de ce plan s'aligne sur les exigences de la norme internationale de référence (ISO 22301) et s'appuie sur un système de management de la continuité d'activité (SMCA) constituant le cadre de son maintien en condition opérationnelle.

Le PCA Groupe est structuré autour de plans de continuité d'activités métiers (PCA métiers), d'un plan de secours informatique apportant des capacités de continuité et de reprise informatiques et s'appuie sur le dispositif de gestion de crise, notamment pour l'engagement des solutions de continuité adéquates.

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.

Il 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. Elle prémunit le Groupe contre l'existence de tels risques en prodiguant notamment des conseils juridiques en conformité avec les intérêts du Groupe.

ENTITÉS DÉDIÉES AU SEIN DES FILIALES

Au sein des différentes filiales, en France et à l'international, 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. Certaines entités internationales comme Premier Lotteries Ireland (PLI) disposent par exemple d'une équipe d'audit interne locale.

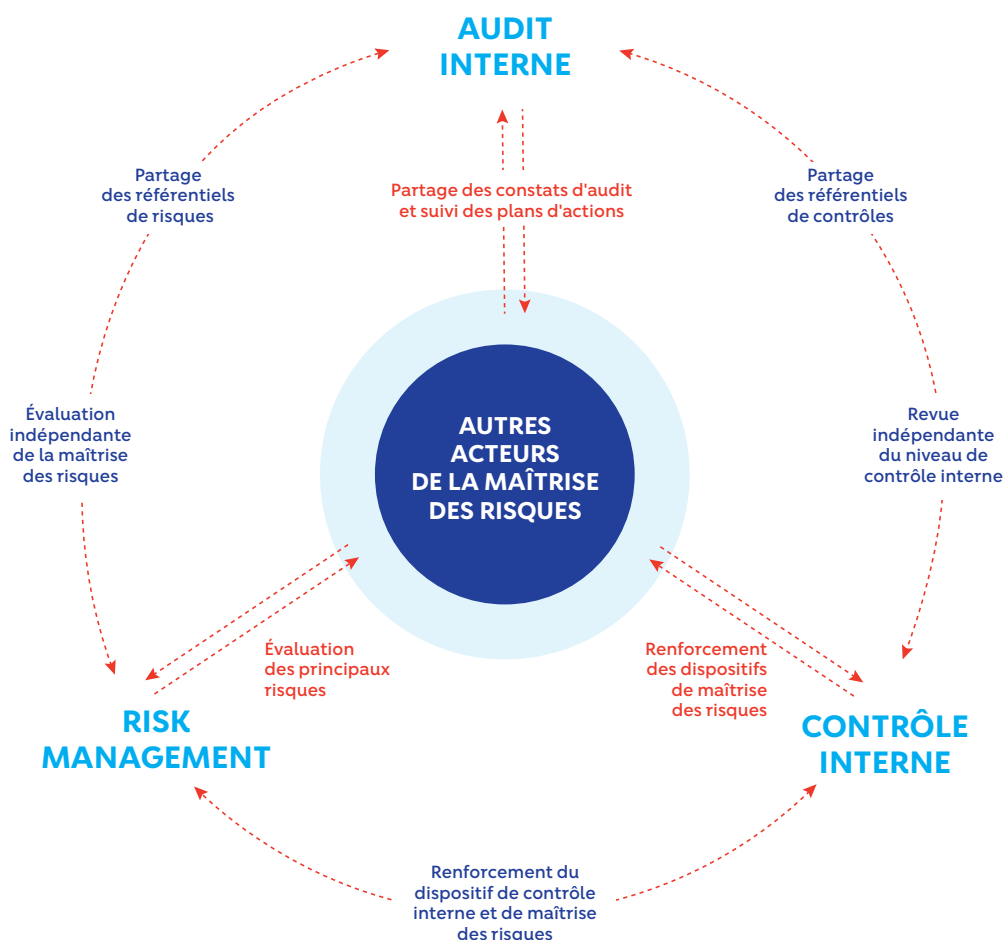
L'activité Paiement & Services du Groupe en France dispose d'un dispositif spécifique de contrôle interne, conforme à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, ainsi qu'à l'arrêté du 6 janvier 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

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.

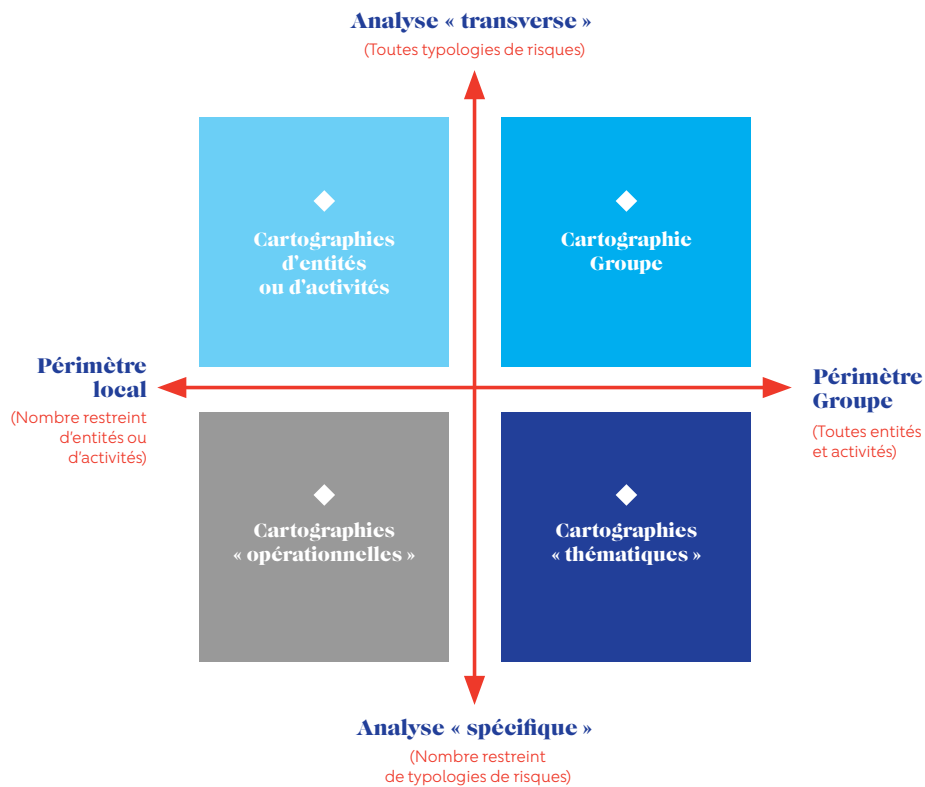
En constante évolution et caractérisés par un haut degré d'incertitude, ces risques peuvent être détectés dans le cadre d'une analyse prospective de l'activité ou du recueil de « signaux faibles » et sont ensuite analysés et traités au sein du dispositif global de gestion des risques. Cette approche permet ainsi de contribuer 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, risques liés aux droits humains, 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'AUTOÉVALUATION 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'autoévaluation 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'autoévaluation du contrôle interne est l'un des outils permettant de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de son organisation. En parallèle, une démarche de tests d'efficacité opérationnelle des contrôles réalisés par les différents métiers et entités du Groupe est progressivement mise en place. Ces tests permettent de compléter le dispositif d'autoévaluation en donnant un niveau d'assurance supplémentaire sur le niveau de maîtrise des contrôles opérés au sein du Groupe.

La fonction contrôle interne 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'autoévaluations et de tests d'efficacité opérationnelle ;

- les résultats des campagnes d'autoévaluations et tests d'efficacité opérationnelle 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 des sociétés le composant ;
- 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 PRÉVENTION RELATIVE AUX DÉLITS D'INITIÉS

Dans le cadre de l'introduction en Bourse de la société en 2019, FDJ s'est dotée d'une charte de déontologie boursière conformément à la pratique de place en la matière. Cette charte, annexée au Règlement Intérieur de la société, a pour objet de rappeler d'une part les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en matière de déontologie boursière ainsi que les sanctions pénales et/ou administratives attachées à la méconnaissance de ces lois et règlements et d'autre part les mesures préventives mises en place par la société.

Au titre de ces mesures préventives et afin de se conformer à ses obligations en la matière, la société a mis en place un Comité d'Information privilégiée (CIP) chargé de déterminer la qualification de l'information au sens de la réglementation « Abus de Marché » au sein du Groupe. Elle a également déployé un ensemble de procédures et outils visant à prévenir tout manquement en matière d'initiés et de non-respect des fenêtres négatives.

Assurances du Groupe

3.2.3.7 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 2023 s'est élevé à environ 7,8 millions d'euros.

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 2020, le risque de contrepartie est assuré au titre

des jeux de loterie par une police d'assurance annuelle pour la couverture sous certaines conditions des risques cumulés de contrepartie. La police comporte, pour l'exercice 2023, un plafond annuel de 130 millions d'euros, avec une franchise de 8 millions d'euros.

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 2023 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 dommages aux matériels confiés par FDJ à ses commerçants partenaires, ainsi que des pertes d'exploitation qui s'ensuivent. Les exclusions sont conformes aux standards de marché et incluent notamment les pertes de marchés et les pertes d'exploitation à la suite de grèves.

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 350 millions d'euros par sinistre. Un certain nombre de sous-limitations s'appliquent, notamment en ce qui concerne le matériel se trouvant chez les commerçants partenaires. Les bâtiments sont assurés à leur valeur au jour du sinistre 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 2023 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 35 millions d'euros 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.



04 Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière

/RFA/

4.1	DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) DU GROUPE FDJ	202	4.8	RESSOURCES HUMAINES	238
4.1.1	Une raison d'être statutaire	202	4.8.1	Garantir une bonne gestion des compétences	240
4.1.2	La RSE au cœur du modèle d'affaires du Groupe	204	4.8.2	Promouvoir un dialogue social constructif	241
4.1.3	Identification des enjeux matériels pour FDJ	206	4.8.3	Renforcer la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	242
4.1.4	Les objectifs RSE à horizon 2025	206	4.8.4	Développer la qualité de vie au travail	248
4.1.5	La contribution de FDJ aux objectifs de développement durable (ODD)	207	4.8.5	Assurer l'engagement des collaborateurs	250
4.2	GOVERNANCE RSE	209	4.8.6	Réserve militaire : un partenariat FDJ pour soutenir activement l'engagement des salariés réservistes	250
4.2.1	Management de la RSE au sein du Groupe	209	4.9	SOLIDARITÉ	251
4.2.2	Un dialogue soutenu avec les parties prenantes	210	4.9.1	S'engager pour la société	251
4.2.3	Formation des collaborateurs du Groupe aux enjeux RSE	210	4.9.2	Dialoguer avec les parties prenantes	255
4.3	NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES ET CERTIFICATIONS	211	4.10	TERRITOIRES	256
4.4	PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES RSE DU GROUPE	212	4.10.1	Soutien au réseau	256
4.5	SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DU GROUPE	217	4.10.2	Diversification des services en point de vente	257
4.6	JEU RESPONSABLE	218	4.10.3	Contribution économique et sociale	258
4.6.1	Prévention du jeu des mineurs	218	4.11	ENVIRONNEMENT	260
4.6.2	Prévention du jeu excessif	220	4.11.1	Lutter contre le changement climatique	260
4.6.3	Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité	222	4.11.2	Agir pour préserver la biodiversité	265
4.7	INTÉGRITÉ	226	4.12	APPLICATION DE LA TAXONOMIE VERTE : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET INDICATEURS DE PERFORMANCE	269
4.7.1	Lutter contre la fraude sur les jeux	226	4.13	ANNEXE : INDICATEURS DE SUIVI COMPLÉMENTAIRES	273
4.7.2	Lutter contre le blanchiment	227	4.14	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DU GROUPE	277
4.7.3	Lutter contre la manipulation externe des compétitions sportives	229			
4.7.4	Assurer la protection des données personnelles	230			
4.7.5	Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption	232			
4.7.6	Favoriser les achats responsables	236			

Démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe FDJ

4.1 Démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe FDJ

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 accord avec les droits exclusifs qui ont été sécurisés par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite loi Pacte), de canaliser dans un circuit contrôlé la demande de jeu du grand public, et de prévenir les risques et les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

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 des offres de jeux diversifiées 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 2023, près de 90 % ⁽¹⁾ des mises collectées ont été redistribués aux joueurs et aux finances publiques, et la contribution de FDJ au PIB (produit intérieur brut) national a été évaluée à 6,6 milliards d'euros.

4.1.1 Une raison d'être statutaire

À la suite de l'entrée en vigueur de la loi Pacte, et en parallèle de son introduction en Bourse, FDJ a formalisé sa raison d'être. Inscrite en préambule de ses statuts, conformément au vote de l'assemblée générale mixte des actionnaires en juin 2020, elle se définit comme étant **« Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence ».**

Co-construite avec ses collaborateurs et ses principales parties prenantes externes, dont le Laboratoire Sociétal (voir paragraphe 4.9.2 Dialoguer avec les parties prenantes), et avec l'appui d'experts en RSE et en gouvernance d'entreprise, 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.

4.1.1.1 LES SIX ENGAGEMENTS DE LA RAISON D'ÊTRE DE FDJ

1. Offre

Développer une offre de jeux divertissante, intègre et responsable.

2. Clients

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

3. Jeu responsable

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

4. Sociétal et environnemental

Renforcer nos actions solidaires, sociétales et environnementales.

5. Réseau

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

6. International

Promouvoir notre modèle de jeu responsable à l'international.

Ces engagements couvrent les thématiques essentielles de la RSE mais ne s'y restreignent pas (offre de jeux, clients, jeu responsable, actions sociétales et environnementales, commerce de proximité et territoires et international). Cette approche traduit la volonté du Groupe de faire de ce travail un exercice concret et opérationnel.

(1) Périmètre de consolidation des états financiers consolidés.

4.1.1.2 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 de FDJ et les principales parties prenantes.

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 pluralité des principales parties prenantes avec lesquelles FDJ interagit et qui possèdent une expertise dans des domaines clés pour le Groupe.

Les quatorze membres du Comité des Parties prenantes sont :

- Rose-Marie Van Lerberghe, en tant que Présidente du Comité des Parties prenantes, 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 ;
- Christophe Bouillon, Maire de Barentin, Président de l'Association des Petites 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 ;
- Benoît 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 ;
- Sarah Ourahmoune, sportive de haut niveau, arrivée en juillet 2023 pour représenter le domaine du sport.

La Présidente directrice générale et le directeur général délégué de FDJ participent aux réunions du comité ainsi que, le cas échéant, des représentants de l'entreprise concernés par les thèmes abordés.

En 2023, FDJ a organisé trois sessions du Comité des Parties prenantes :

- en janvier, la session a été consacrée au bilan de l'année 2022 avec l'évaluation de la mise en œuvre des engagements, et du déploiement de la raison d'être auprès des clients et des collaborateurs, ainsi que des travaux et du fonctionnement du Comité des Parties prenantes. Cette session a également permis d'évoquer le bilan de la Coupe du monde de football, notamment le plan d'action jeu responsable déployé à cette occasion, qui reposait en particulier sur la diffusion de vidéos à caractère préventive sur les réseaux sociaux. Enfin, la stratégie environnementale du Groupe a été présentée et discutée avec les membres du Comité, avec l'éclairage par Benoît Halgand de sa vision du rôle de l'entreprise face aux défis écologiques ;
- en juin, les discussions ont porté sur le modèle de croissance responsable de FDJ et sur l'étude relative au coût social des jeux d'argent en France publiée par Sophie Massin et Maxence Miéra, avec l'éclairage de Louise Nadeau, Professeure émérite à l'Université de Montréal, experte des sujets d'addiction. Cette séquence a notamment permis de partager les tendances des marchés à l'international et en France, et de rappeler le modèle de croissance FDJ et sa politique proactive de lutte contre le jeu excessif. Un point a également été fait sur le partenariat de FDJ avec Paris 2024 ;
- en octobre, la séance a été consacrée à la place du jeu d'argent dans la société avec un éclairage historique porté par Elisabeth Belmas, historienne et secrétaire générale du groupement d'intérêt scientifique Jeu et sociétés. FDJ a présenté à cette occasion différentes initiatives menées en réponse à l'évolution des attentes, usages et aspirations des Français. Les membres du comité ont ensuite débattu des enjeux concernant l'évolution des nouvelles frontières du jeu d'argent face à l'émergence de nouvelles formes de jeu d'argent liées aux technologies Web 3.

Les travaux du comité ont fait l'objet d'un compte-rendu auprès du Comité RSE et JR du conseil d'administration de FDJ. Un échange entre la Présidente du Comité des Parties prenantes et les membres de ce comité a également été organisé en avril 2023.

Démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe FDJ

4.1.2 La RSE au cœur du modèle d'affaires du Groupe

Le modèle d'affaires de FDJ repose sur la dynamique et la diversité de ses activités historiques, ainsi que sur le développement de ses activités de diversification. Le groupe FDJ place la responsabilité au cœur de son modèle et mène notamment, 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, ses activités et de sa stratégie, ainsi qu'une description et une mesure de sa création de valeur pour chacune des parties prenantes.

Tendances

Plus d'informations p. 24

♦ La recherche de proximité

♦ La responsabilité et la quête de sens

Ressources

Des collaborateurs engagés

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

Une offre riche et évolutive pour une large base de joueurs

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

Une politique de jeu responsable au niveau des meilleurs standards

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

Un savoir-faire technologique de pointe

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

Le premier réseau de distribution en France

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

Une situation financière solide

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

Une démarche d'innovation ouverte

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

Une stratégie environnementale ambitieuse

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

Activités

Plus d'informations p. 05

Jeux de loterie

(Jeux de tirage et de grattage)

74 %

du chiffre d'affaires du Groupe

(Droits exclusifs en point de vente et en ligne en France)

Raison d'être

Plus d'informations p. 03

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

1. Axes de développement explorés par le Groupe pour capitaliser sur ses actifs, son savoir-faire et son expérience, et renforcer sa résilience (voir page 05). /

2. Donnée issue de l'enquête annuelle interne menée auprès de l'ensemble des collaborateurs par Harris Interactive. / 3. Matrices Serenigame universelle et grattage : dispositif pour évaluer les risques de jeu excessif d'un jeu mis en place par FDJ. / 4. Produit brut des jeux. / 5. Initiative internationale qui promeut la fixation d'objectifs de réduction des gaz à effet de serre afin de limiter la hausse de la température moyenne mondiale à 1,5 °C à horizon 2100. /

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

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

◆ Le digital au cœur de nos vies

Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence⁽⁶⁾

20 %

du chiffre d'affaires du Groupe

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

Autres activités

(International, Paiement & Services)

6 %

du chiffre d'affaires du Groupe

Stratégie

Plus d'informations p. 20

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

◆ Les évolutions des arbitrages des consommateurs

Valeur créée

Une performance financière & extra-financière notable

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

Une contribution aux causes d'intérêt général

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

Une politique sociale inclusive

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

Un modèle redistributif

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

Une contribution au développement des territoires

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

Une contribution à la protection de l'environnement

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

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

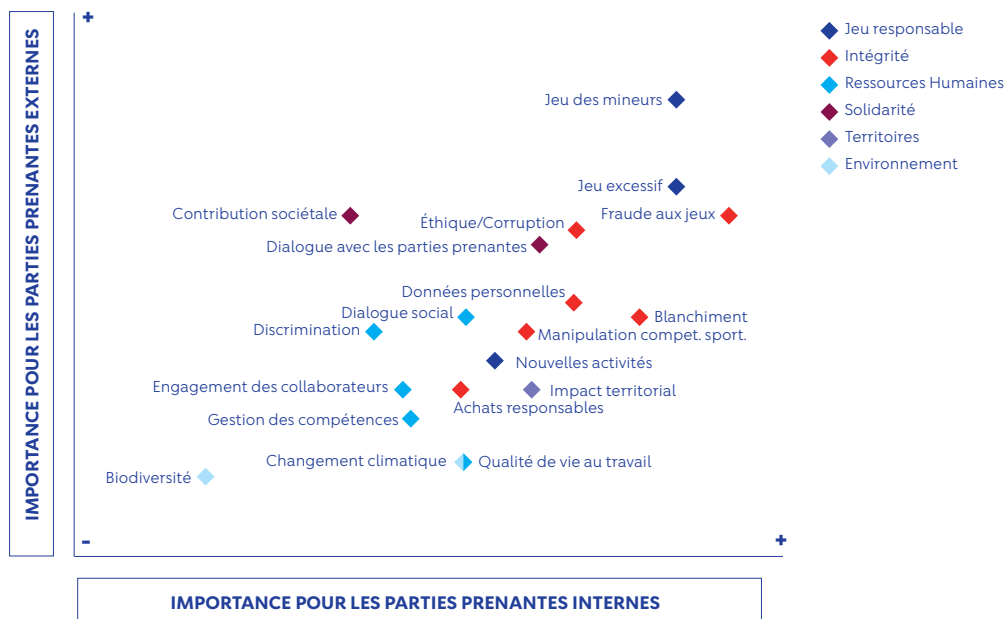
Démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe FDJ

4.1.3 Identification des enjeux matériels pour FDJ

Afin de s'assurer que les enjeux RSE sont toujours en phase avec les attentes des parties prenantes, FDJ a mis à jour en 2021 sa matrice de matérialité, 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 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 orientations de la politique RSE de FDJ en particulier la prépondérance des enjeux liés au jeu responsable. Ainsi, les cinq enjeux prioritaires du groupe FDJ 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.



À noter que dans le cadre de sa mise en conformité avec la directive dite « CSRD » (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), qui s'appliquera progressivement à compter du prochain exercice, des travaux ont été engagés pour établir

une matrice de double matérialité, exercice qui permettra au Groupe de se questionner à nouveau sur ses enjeux matériels.

4.1.4 Les objectifs RSE à horizon 2025

Ces objectifs sont au cœur de la stratégie du Groupe, et fixent des engagements concrets à moyen/long terme. Ils concernent trois thématiques d'engagement essentielles pour FDJ et alignées avec les attentes des parties prenantes :

- le jeu responsable, en particulier la prévention du jeu excessif ;

- l'environnement, avec un focus sur la lutte contre le changement climatique et enfin ;
- l'équité femme/homme au sein de l'entreprise.

Objectifs 2025

Jeu responsable	Moins de 2 % du produit brut des jeux [1] porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé
Environnement	- 65 % d'émissions carbone (scopes 1 et 2) par rapport à 2021
Équité femme/homme	40 % de femmes dans le management du Groupe (GEM)

Ces objectifs RSE ont été validés par le Comité RSE & JR et le Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations en fin d'année 2023. Ils ont été déclinés

annuellement afin de pouvoir être intégrés à la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux (voir chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise »).

4.1.5 La contribution de FDJ aux 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		
 <p>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous.</p> <p>Cible 8.3 : promouvoir des politiques axées sur le développement qui [...] stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.</p> <p>Cible 8.5 : d'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif, et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.</p>	<p>◆ Contribuer à la croissance économique locale par l'emploi, les achats et une présence sur l'ensemble du territoire national.</p>	<p>4.10 Territoires</p>
OBJECTIF 10 : RÉDUCTION DES INÉGALITÉS		
 <p>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.</p> <p>Cible 10.3 : assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.</p> <p>Cible 10.4 : adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaires, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité.</p>	<p>◆ 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.</p>	<p>4.8 Ressources humaines</p> <p>4.9 Solidarité</p>
OBJECTIF 11 : VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES		
 <p>Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p> <p>Cible 11.4 : renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial.</p> <p>Cible 11.7.a : favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, péri urbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale.</p>	<p>◆ 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.</p>	<p>4.9 Solidarité</p> <p>4.10 Territoires</p>

(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.

Démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) du groupe FDJ

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	OBJECTIF FDJ ASSOCIÉ	PARAGRAPHES
OBJECTIF 12 : CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES		
<p>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p>  <p>Établir des modes de consommation et de production durables.</p> <p>Cible 12.8 : d'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.</p>	<p>◆ Continuer à promouvoir un modèle de jeu récréatif et extensif.</p>	<p>4.6 Jeu responsable</p>
OBJECTIF 13 : LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES		
<p>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>  <p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p> <p>Cible 13.2 : incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationale.</p>	<p>◆ 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.</p>	<p>4.11 Environnement</p>
OBJECTIF 15 : VIE TERRESTRE		
<p>15 VIE TERRESTRE</p>  <p>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p> <p>Cible 15.2 : d'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.</p>	<p>◆ S'approvisionner à 100 % en papier issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC® et contribuer à préserver la biodiversité dans les forêts françaises en finançant les projets de conservation et de restauration des arbres-habitats des espèces rares et menacées.</p>	<p>4.11 Environnement</p>
OBJECTIF 16 : PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES		
<p>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>  <p>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p> <p>Cible 16.5 : réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.</p> <p>Cible 16.6 : mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.</p>	<p>◆ 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.</p>	<p>4.7 Intégrité</p>

4.2 Gouvernance RSE

4.2.1 Management de la RSE au sein du Groupe

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 et cadre de maîtrise de l'activité ») 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 parmi les éléments déterminant de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise l'illustre également.

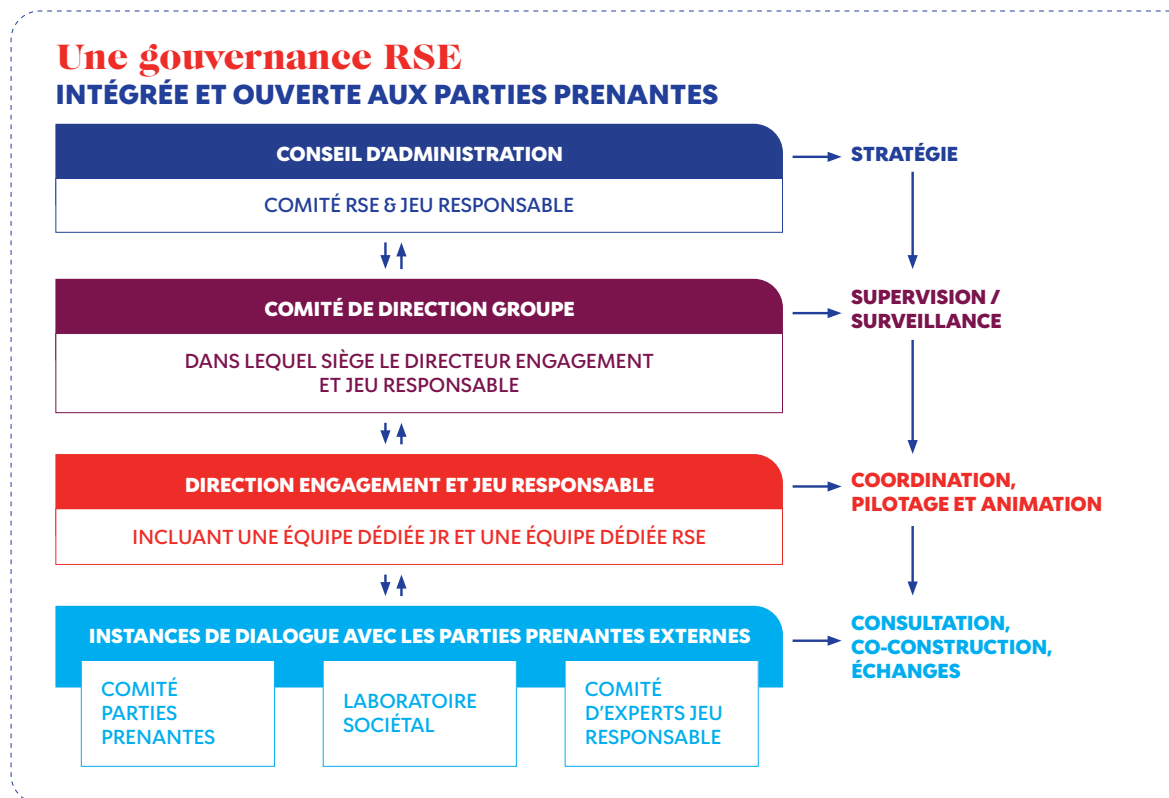
La direction Engagement et Jeu responsable est chargée de piloter la définition et la mise en œuvre de la politique d'engagement et des actions RSE dans l'ensemble du groupe FDJ afin de garantir leur cohérence, d'en évaluer les résultats et d'en animer le dialogue avec les parties prenantes.

Le commissaire du Gouvernement et le contrôleur général Économique et Financier siègent au Comité RSE & JR avec voix consultative.

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 siège le directeur Engagement et Jeu responsable, puis soumises au Comité RSE & JR⁽¹⁾. Ce dernier a pour mission d'examiner la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble, en particulier les actions en matière de JR, leur articulation avec la stratégie de l'entreprise, et de rendre compte de ses travaux au conseil d'administration.

Au 31 décembre 2023, ce comité était composé de cinq membres :

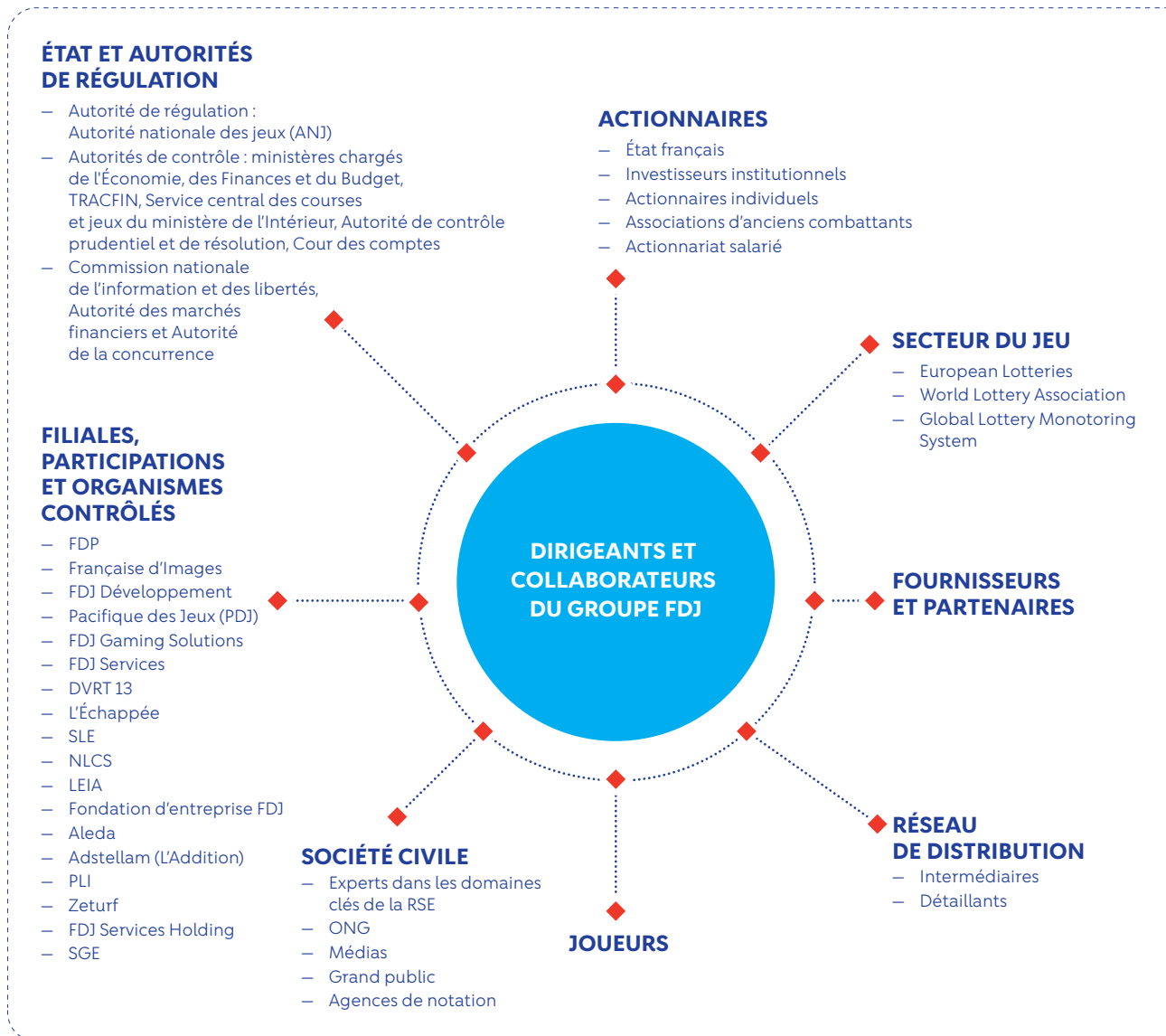
- Madame Fabienne Dulac, Présidente du Comité RSE & JR, administratrice indépendante ;
- L'Union des blessés de la face et de la tête (UBFT), représentée par Monsieur Olivier Roussel, administrateur nommé par l'assemblée générale ;
- Monsieur Didier Trutt, administrateur nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État ;
- Madame Françoise Gri, administratrice indépendante ;
- Monsieur Philippe Pirani, administrateur représentant les salariés.



(1) Comité spécialisé du conseil d'administration.

4.2.2 Un dialogue soutenu avec les 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 leurs expertises et expériences et d'enrichir les actions menées.










4.2.3 Formation des collaborateurs du Groupe aux enjeux RSE

Le dispositif de formation aux enjeux RSE 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. Cette formation a été suivie en 2023 par 248 collaborateurs.

Par ailleurs, un plan de formation dédiée à la transition écologique a été développé en 2023. Il intègre notamment le MOOC élaboré par le C3D « Comprendre la crise écologique », déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs de FDJ SA, FDP, FGS France, Française d'Images, FDJ Services, et Pacifique des Jeux, ainsi que des formations spécifiques pour les métiers de la finance et du marketing. La réalisation du MOOC a été intégrée dans les critères d'intéressement des collaborateurs de FDJ SA, FDP et FGS France. Fin 2023, 91,7 % des collaborateurs ont réalisé la formation, soit 11,7 points de plus que l'objectif fixé.

4.3 Notations extra-financières et certifications

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.

AGENCES DE NOTATION	NOTE FDJ OBTENUE				
	2019	2020	2021	2022	2023
Principales notations généralistes ESG (environnement, social, gouvernance)					
 Moody's - US	A1+ 66/100	A1+ 66/100	A1+ 70/100	A1+ 72/100	72/100 →
 MSCI - US	-	-	A	A	AA ↑
 S&P Global SAM (S&P)	-	53/100	57/100	59/100	55/100 ↓
 SUSTAINALYTICS (plus la note est basse mieux c'est)	-	-	15,4 (Risque ESG faible)	15,6 (Risque ESG faible)	16,8 (Risque ESG faible) →
Principales notations spécialisées					
 HUMPACT Score Emploi ★★★★★ Humpact - France, spécialisée sur l'impact des sociétés cotées sur l'emploi en France	-	Score global 5/5 Top 3 sur la catégorie « Parité »	Score global 4,5/5 Top 3 sur la catégorie « Parité »	Score global 4/5 Top 3 sur la catégorie « Parité »	Score global 5/5 1 ^{er} prix « Parité F/H » ↑
 ecovadis Ecovadis - France, spécialiste des performances RSE et achats responsables	70/100	70/100	-	71/100	71/100 →
 CDP Alignement avec les recommandations de la TCFD	-	-	B- (Management level)	D (Disclosure level)	B (Management level) ↑

Outre ces notations extra-financières, FDJ a obtenu des certifications et labels spécifiques et sectoriels, tels que la certification jeu responsable délivrée par *The European Lotteries*, renouvelée en 2022 pour une durée de trois ans 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 pour une durée de 4 ans.

Présentation des principaux risques RSE du Groupe

4.4 Présentation des principaux risques RSE du Groupe





Le groupe FDJ a réalisé une analyse de ses principaux risques RSE susceptibles d'affecter son activité en impliquant les parties prenantes internes, représentatives des différents métiers de l'entreprise.

Cette analyse, historiquement menée sur le périmètre FDJ SA (entité la plus significative lors de la réalisation de la première analyse), est actualisée chaque année à isopérimètre. Elle s'appuie sur une méthodologie permettant d'identifier et de hiérarchiser les risques à l'aide d'échelles d'évaluation spécifiques à l'analyse de risques RSE et cohérentes avec les échelles d'évaluation utilisées au sein du groupe FDJ. Ces dernières reposent sur trois critères d'évaluation principaux : l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique), la plausibilité et le niveau de maîtrise estimé.

Dans le cadre de cette analyse, l'entreprise a par ailleurs 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⁾.

Cette analyse des risques RSE, qui s'articule autour des six thématiques présentées ci-dessous, sera enrichie l'année prochaine par une analyse de double matérialité. Cette dernière en cours de réalisation tiendra compte des activités récemment acquises, conformément aux exigences apportées par la directive dite « CSRD ».







Thématique	Principaux risques RSE	Principales causes d'apparition du risque	Niveau de criticité brute*	Principales parties prenantes impactées	Politiques, diligences raisonnables et résultats
JEU RESPONSABLE 	Jeu des mineurs	<ul style="list-style-type: none"> – L'inefficacité du système de détection et d'interdiction du jeu des mineurs ; – Des cas avérés de jeu des mineurs/développement du jeu des mineurs ; – Le non-respect des exigences réglementaires. 	 Élevée	<ul style="list-style-type: none"> – Joueurs – Commerçants partenaires – Associations partenaires – ANJ 	Démarche « jeu responsable » <ul style="list-style-type: none"> – Plan d'action jeu responsable – 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le jeu responsable de l'European Lotteries Cf. 4.6.1 Prévention du jeu des mineurs
	Jeu excessif	<ul style="list-style-type: none"> – L'inefficacité du système de détection et limitation au jeu excessif ; – Des cas avérés de joueurs excessifs/développement du jeu excessif ; – Le non-respect des exigences réglementaires. 	 Élevée	<ul style="list-style-type: none"> – Joueurs – Commerçants partenaires – Associations partenaires – ANJ 	Démarche « jeu responsable » <ul style="list-style-type: none"> – Plan d'actions jeu responsable – 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le jeu responsable – Application des exigences du Gambling Act Cf. 4.6.2 Prévention du jeu excessif
	Développement jeux et services non responsables	<ul style="list-style-type: none"> – L'absence d'impacts positifs liés aux partenariats avec des start-ups ; – L'absence d'impacts positifs liés à la transformation digitale du jeu (non responsable) ; – Des impacts négatifs de l'innovation non anticipés ; – Des impacts des évolutions du <i>business</i> et de la stratégie croissance externe. 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> – Joueurs – Commerçants partenaires – ANJ 	Démarche « jeu responsable » <ul style="list-style-type: none"> – Plan d'action jeu responsable – 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le jeu responsable – Matrices « Sérénigame » d'analyse de l'attractivité des offres de jeu Cf. 4.6.3 Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité

* Le niveau de criticité brute tient compte de l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique) et de la plausibilité (probabilité d'occurrence et/ou fréquence d'apparition du risque). Les dispositifs de maîtrise du risque ne sont pas pris en considération dans le calcul de la criticité brute.

(1) Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.








(2) Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017.

Présentation des principaux risques RSE du Groupe

Thématique	Principaux risques RSE	Principales causes d'apparition du risque	Niveau de criticité brute*	Principales parties prenantes impactées	Politiques, diligences raisonnables et résultats
	Blanchiment	<ul style="list-style-type: none"> Des cas avérés de blanchiment d'argent/financement du terrorisme via les jeux FDJ ; L'absence ou inefficacité du système mis en place pour prévenir, détecter et maîtriser les cas de blanchiment ; Le non-respect des exigences réglementaires. 	 Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Commerçants partenaires Actionnaires ANJ 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche « Intégrité des activités » Dispositif de Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT). <p><i>Cf. 4.7.2 Lutter contre le blanchiment</i></p>
	Fraude sur les jeux	<ul style="list-style-type: none"> Des cas avérés de fraude sur les jeux FDJ ; L'absence ou inefficacité du système mis en place pour prévenir, détecter et maîtriser les cas de fraude ; Le non-respect des exigences réglementaires. 	 Élevée	<ul style="list-style-type: none"> Commerçants partenaires Actionnaires Joueurs ANJ 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche « Intégrité des activités » Plan d'actions pour lutter contre la fraude <p><i>Cf. 4.7.1 Lutter contre la fraude sur les jeux</i></p>
	Atteinte à la sécurité et confidentialité des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> L'occurrence d'une fuite de données personnelles ; La monétisation des données personnelles par FDJ sans accord préalable ; L'absence de système abouti et pertinent de gestion des données. 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Joueurs Commerçants partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche « Intégrité des activités » Certification ISO 27001 relative à la mise en place d'un système de management de la sécurité de l'information Politique Groupe de sécurité des systèmes d'information (PGSSI) <p><i>Cf. 4.7.4 Assurer la protection des données personnelles</i></p>
	Non-conformité anticorruption	<ul style="list-style-type: none"> Le manquement à la probité (corruption, ententes illicites, conflits d'intérêts...); L'occurrence d'une ou plusieurs pratiques reflétant un manque d'éthique des affaires (respect de la libre concurrence, transparence des activités de lobbying, non-respect de la réglementation et des règles internes...); L'absence ou inefficacité du système mis en place pour prévenir, détecter et maîtriser ces pratiques. 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Commerçants partenaires Actionnaires Fournisseurs et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche « Intégrité des activités » Programme de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence Charte éthique complétée par un Code de conduite anticorruption, des procédures associées ainsi qu'un dispositif d'alerte éthique <p><i>Cf. 4.7.5 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption</i></p>
	Manipulation externe des compétitions sportives	<ul style="list-style-type: none"> La manipulation de compétitions sportives en lien avec les paris sportifs. 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> Commerçants partenaires Joueurs Fournisseurs et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche « Intégrité des activités » Membre du Comité exécutif du <i>Global Lottery Monitoring System</i>, permettant la mise en commun de données de surveillance des paris sportifs Participation active dans la création du référentiel national normatif sur l'intégrité du sport Plan de promotion de l'intégrité des compétitions <p><i>Cf. 4.7.3 Lutter contre la manipulation externe des compétitions sportives</i></p>









* Le niveau de criticité brute tient compte de l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique) et de la plausibilité (probabilité d'occurrence et/ou fréquence d'apparition du risque). Les dispositifs de maîtrise du risque ne sont pas pris en considération dans le calcul de la criticité brute.

Présentation des principaux risques RSE du Groupe

Thématique	Principaux risques RSE	Principales causes d'apparition du risque	Niveau de criticité brute*	Principales parties prenantes impactées	Politiques, diligences raisonnables et résultats
INTÉGRITÉ (SUITE)	Pratiques non éthiques dans la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> – L'occurrence de pratiques non éthiques (violations des droits humains, atteintes à l'environnement) des fournisseurs et des partenaires; – Des pratiques non éthiques de FDJ envers ses fournisseurs et partenaires (délais de paiement excessif, niveaux de dépendance trop élevés). 	 Modérée	– Fournisseurs et partenaires	<p>Démarche « Intégrité des activités »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Politique d'achats responsables – Cartographie des risques RSE des fournisseurs – Label « Relation fournisseurs et achats responsables » – Politique Droits Humains <p><i>Cf. 4.7.5.8 S'engager pour les droits humains/4.7.6 Favoriser les achats responsables</i></p>
RESSOURCES HUMAINES 	Gestion inadaptée des compétences	<ul style="list-style-type: none"> – Des difficultés de recrutement et de rétention des talents notamment dans le domaine technologique (liés à l'image de marque, au package de rémunération); – L'insuffisance de développement des compétences des collaborateurs; – Le recours insuffisant à la mobilité interne. 	 Modérée	– Collaborateurs	<p>Démarche « Ressources Humaines »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – Politique de formation – Plan individuel de mobilité <p><i>Cf. 4.8.1 Garantir une bonne gestion des compétences</i></p>
	Rupture du dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> – La rupture du dialogue avec les instances représentatives du personnel; – L'évolution significative de l'organisation du travail à mener en lien avec la mise en œuvre de la stratégie. 	 Modérée	– Collaborateurs	<p>Démarche « Ressources Humaines »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Présence d'instances représentatives du personnel – Signature d'accords collectifs <p><i>Cf. 4.8.2 Promouvoir un dialogue social constructif</i></p>
	Discrimination et non diversité	<ul style="list-style-type: none"> – L'identification de pratiques discriminantes; – L'identification d'écarts de rémunération et de promotion; – L'absence de système en place de détection et gestion des cas. 	 Modérée	– Collaborateurs – Joueurs	<p>Démarche « Ressources Humaines »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Politique « Diversité et Inclusion » – Accord relatif à « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la qualité de vie au travail et la diversité » – Label ALLIANCE regroupant les labels Égalité professionnelle F/H et Diversité. <p><i>Cf. 4.8.3 Renforcer la diversité, l'inclusion et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes</i></p>
	Qualité de vie au travail dégradée	<ul style="list-style-type: none"> – Des espaces de travail inadéquats; – Des situations de stress non gérées; – Une crise épidémique (ex. COVID). 	 Modérée	– Collaborateurs	<p>Démarche « Ressources Humaines »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Politique de santé et sécurité au travail – Système d'écoute externe « FDJGroupForMe » <p><i>Cf. 4.8.4 Développer la qualité de vie au travail</i></p>
	Désengagement des collaborateurs dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – La perte de confiance des collaborateurs dans la gouvernance interne; – La perception de la gouvernance comme injuste, non représentative et non pertinente. 	 Modérée	– Collaborateurs	<p>Démarche « Ressources Humaines »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Baromètre de climat interne <p><i>Cf. 4.8.5 Assurer l'engagement des collaborateurs</i></p>

* Le niveau de criticité brute tient compte de l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique) et de la plausibilité (probabilité d'occurrence et/ou fréquence d'apparition du risque). Les dispositifs de maîtrise du risque ne sont pas pris en considération dans le calcul de la criticité brute.

Présentation des principaux risques RSE du Groupe

Thématique	Principaux risques RSE	Principales causes d'apparition du risque	Niveau de criticité brute*	Principales parties prenantes impactées	Politiques, diligences raisonnables et résultats
SOLIDARITÉ 	Dialogue dégradé avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> – La rupture du dialogue constructif avec les parties prenantes (détaillants, joueurs, régulateur, société civile, ONG) ; – La critique des parties prenantes ; – La non-représentativité des parties prenantes consultées. 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> – Commerçants partenaires – Actionnaires – Joueurs – Fournisseurs et partenaires – Société civile 	Démarche « Solidarité » <ul style="list-style-type: none"> – Laboratoire Sociétal regroupant une douzaine d'organisations de la société civile – Comité des Parties prenantes – Matrice de matérialité <i>Cf. 4.9.2 Dialoguer avec les parties prenantes</i>
	Contribution sociétale dégradée	<ul style="list-style-type: none"> – Le désengagement sociétal de FDJ dans le domaine du sport, de l'investissement socialement responsable ; – Le désengagement des collaborateurs et des détaillants dans des missions d'utilité sociale (notamment moins d'actions de la Fondation). 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> – Commerçants partenaires – Société civile 	Démarche « Solidarité » <ul style="list-style-type: none"> – Fondation d'entreprise FDJ – Appel à projets « Commerçants partenaires Solidaires » – Opération Mission Patrimoine <i>Cf. 4.9.1 S'engager pour la société</i>
TERRITOIRES 	Empreinte territoriale affaiblie	<ul style="list-style-type: none"> – Des impacts socio-économiques trop faibles sur les territoires ; – La baisse d'activité induite par la présence de FDJ sur les territoires. 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> – Commerçants partenaires – Société civile 	Démarche « Territoires » <ul style="list-style-type: none"> – Programme d'accompagnement des commerçants partenaires – Évaluation de la contribution économique et sociale de FDJ en France <i>Cf. 4.10.1 Soutien au réseau/ 4.10.2 Diversification des services en point de vente/ 4.10.3 Contribution économique et sociale</i>
ENVIRONNEMENT 	Augmentation des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> – L'empreinte négative des activités du Groupe sur l'environnement ; – Remise en cause de la gestion des déchets liés aux supports de jeux : papier ou composant non responsable, transport/ fret ; – L'accusation de <i>greenwashing</i> ; – La non-conformité aux nouvelles législations ; – Le manque d'efficacité (déchets et énergies). 	 Modérée	<ul style="list-style-type: none"> – Commerçants partenaires – Joueurs – Fournisseurs et partenaires – Société civile 	Démarche « Environnement » <ul style="list-style-type: none"> – Démarche de réduction de ses émissions carbone (bilan carbone) – Cartographie des risques et opportunités financiers liés au climat (alignement avec les recommandations de la TCFD) – Démarche de numérique responsable <i>Cf.4.11.1 Lutter contre le changement climatique</i>
	Perte de biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> – L'impact de l'utilisation du papier (déforestation) ; – Le manque de ressources naturelles pour produire (papier, métaux rares) ; – Remise en cause de la gestion des déchets liés aux supports de jeux : papier ou composant non responsable, transport/ fret ; – La non-possibilité de remplacer nos emballages de supports de jeu en plastique si la législation l'impose. 	 Faible	<ul style="list-style-type: none"> – Commerçants partenaires – Joueurs – Fournisseurs et partenaires – Société civile 	Démarche « Environnement » <ul style="list-style-type: none"> – Analyse de cycle de vie des supports de jeux – Mesure de l'empreinte biodiversité des supports de jeux via l'outil <i>Global Biodiversity Score</i> – Financement de projets de restauration ou conservation forestière certifiés <i>Cf. 4.11.2 Agir pour préserver la biodiversité</i>

* Le niveau de criticité brute tient compte de l'impact (en termes stratégique, financier, réputationnel et juridique) et de la plausibilité (probabilité d'occurrence et/ou fréquence d'apparition du risque). Les dispositifs de maîtrise du risque ne sont pas pris en considération dans le calcul de la criticité brute.

Présentation des principaux risques RSE du Groupe

Il est à noter qu'en 2023, 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.

Par ailleurs, les risques RSE les plus significatifs au niveau du Groupe sont présentés au Chapitre 3 « Facteurs de risques et cadre de maîtrise de l'activité » du présent document.

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.

4.5 Synthèse de la performance extra-financière du Groupe

Indicateurs extra-financiers	2021	2022	2023
– Moody's ESG Solutions	A1+ ; 70/100	A1+ ; 72/100	72/100
– S&P	57/100	59/100	55/100
– Sustainalytics	15,4/100	15,6/100	16,8
– MSCI	A	A	AA
– Part du produit brut des jeux porté par les joueurs de loterie en ligne à risque élevé	-	2,34 %	1,76 %
– Part des joueurs Playscan™ rouge de loterie en ligne et de paris sportifs en ligne	1,95 %	2,18 %	2,43 %
– Part des joueurs excessifs en fonction de l'indice canadien du jeu excessif	1,20 %	1,20 %	1,20 %
– Part du budget global des achats d'espaces publicitaires consacré aux communications sur le jeu responsable	11,80 %	13,00 %	11,10 %
– Taux de conformité des points de vente aux critères jeu responsable	93,80 %	94,80 %	92,30 %
– Délais de paiement moyen des fournisseurs	37 j	38 j	37 j
– Part des fournisseurs stratégiques et importants évalués sur leur performance RSE	68 %	73 %	40 %
– Part de femmes dans le Groupe	39,00 %	38,90 %	39,10 %
– Part des femmes managers dans le Groupe	34,39 %	36,00 %	37,80 %
– Taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap dans le Groupe	5,21 %	5,61 %	5,67 %
– Montant des achats dans les ESAT/Entreprises adaptées	924 K€	1 306 K€	1 343 K€
– Taux d'engagement des collaborateurs	91/100	89/100	92/100
– Montant des contributions aux causes d'intérêt général	108 M€	137 M€	142 M€
– Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation FDJ	4 765 K€	4 414 K€	3 901 K€
– Nombre d'emplois créés et pérennisés par l'activité de FDJ	54 450	55 300	56 000
– Nombre d'emplois au sein de la filière bar/tabac/presse	21 100	22 000	21 800
– Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB)	6,2 Mds€	6,5 Mds€	6,6 Mds€
– Part des achats en valeur réalisée auprès des PME et ETI	58 %	85 %	61 %
– Part des achats réalisés en France	90 %	90 %	85 %
– Taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 (vs 2017)	59 %	70 %	Disponible en mai 2024
– Taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur par million d'euros de chiffre d'affaires (vs 2021)	-	7 %	Disponible en mai 2024
– Nombre d'hectares des forêts protégés via les projets « Services Écosystémiques FC Biodiversité »	39,6 ha	105,2 ha	110 ha
– Part des supports de jeux imprimés sur du papier issu de sources certifiées FSC	100 %	100 %	100 %

* Conformément au protocole de reporting, les données extra-financières présentées dans l'intégralité de la Déclaration de performance extra-financière s'entendent en vision Groupe hors PLI, ZEturf/ZEbet.

Jeu responsable

4.6 Jeu responsable

FDJ opère dans le secteur des jeux d'argent et de hasard qui est réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte, notamment en matière de santé publique.

Obtenu pour la première fois en 2009, la certification Jeu Responsable du groupe FDJ, décernée par l'association des loteries européennes *The European Lotteries*, a été renouvelée pour la dernière fois en 2022 à l'issue d'un audit réalisé par l'AFNOR, avec un niveau de conformité maximal pour une durée de 3 ans (voir paragraphe 4.3 Notations extra-financières et certifications). Cette certification confirme l'engagement de longue date en matière de jeu responsable qui s'inscrit au cœur du modèle de jeu de FDJ et de sa raison d'être depuis 2020. Cette certification permet par ailleurs d'obtenir par équivalence le niveau maximal de certification délivré par l'association internationale des loteries World Lottery Association (WLA).

Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de jeu responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard, et comme l'un des leaders européens.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de Jeux de loterie et de Paris sportifs et Poker,

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 ou pathologique et le jeu des mineurs »⁽¹⁾ pour ses activités en monopole et en concurrence.

En 2023, FDJ a soumis à l'ANJ son Plan d'actions jeu responsable pour 2024. 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, en particulier des prescriptions de l'ANJ.

Les actions déployées par FDJ en matière de jeu responsable⁽²⁾ couvrent à la fois son activité de Loterie, son activité de Paris sportifs et son activité de Poker en ligne, et portent sur les 3 piliers de la politique Jeu Responsable du Groupe, à savoir :

- la prévention du jeu des mineurs ;
- la prévention du jeu excessif ;
- la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité.

4.6.1 Prévention du 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⁽³⁾. Ces dernières années, le cadre réglementaire s'est renforcé tout comme les attentes des parties prenantes qui 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.

Les actions mises en œuvre par le Groupe en matière de lutte contre le jeu des mineurs sont structurées autour de trois champs :

- les démarches d'information préventive à destination du grand public ;
- la formation à destination de la force de vente et des commerçants partenaires ;
- le contrôle du réseau de points de vente.

4.6.1.1 INFORMATION PRÉVENTIVE À DESTINATION DU GRAND PUBLIC

FDJ poursuit la mise en œuvre de sa démarche d'information pour prévenir le jeu des mineurs. Pour sensibiliser le grand public, FDJ privilégie les campagnes télévisées ainsi que la diffusion de messages en points de vente et sur ses sites institutionnels et commerciaux, avec des contenus portés par la marque FDJ ou les marques filles.

En 2023, FDJ a continué à renforcer ses actions de sensibilisation à l'interdiction du jeu des mineurs via :

- le maintien de son engagement en matière de communication préventive en consacrant au minimum 10 % de l'ensemble de ses investissements publicitaires tous médias confondus au jeu responsable. Plusieurs campagnes dédiées ont été diffusées en télévision, portées par la marque FDJ (rediffusion de la campagne FDJ « les règles du joueur ») et par les marques filles (campagnes Parions Sport en partenariat avec le PSG et la FFR) ;
- la poursuite des actions visant à limiter l'exposition des mineurs aux campagnes commerciales du Groupe et le suivi d'un indicateur spécifique mesurant les retombées des communications sur les mineurs. 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 le média TV notamment, qui est inférieure à 5 % depuis 2020 ;

(1) Le plan d'action jeu responsable (PAJR) concernant les activités sous droits exclusifs a été soumis à l'ANJ le 30 septembre 2023. Le PAJR relatif aux activités de Paris sportifs et Poker en ligne a été soumis à l'ANJ le 30 novembre 2023.

(2) Les actions en matière de jeu responsable concernant les activités de FDJ au UK sont soumises au contrôle de la *UK Gambling Commission*.

(3) 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 les mineurs, même émancipés, ne peuvent prendre part à des jeux d'argent et de hasard en ligne comme en réseau physique de distribution.

- le déploiement de nouveaux supports de communication préventive dans les points de vente pour renforcer la visibilité et la notoriété de l'interdiction de vente de jeux d'argent aux mineurs (nouvelle affiche d'incitation à la présentation de la pièce d'identité « Pour jouer, vous devez avoir plus de 18 ans, une pièce d'identité peut vous être demandée », et nouvelles animations jeu responsable présentant les « règles du joueur »);
- le soutien du programme OPERA (outil de prévention éducationnel sur les risques des jeux d'argent) pour la sensibilisation auprès des jeunes, développé et déployé par l'association ARPEJ : programme mis en œuvre par des experts de la prévention auprès des jeunes de 16 à 19 ans, dans les établissements scolaires, les CFA, et les structures accueillant des jeunes. FDJ a pris en 2023 un engagement à hauteur de 10 millions d'euros sur 5 ans. Par ailleurs, FDJ a poursuivi son soutien aux projets de prévention et réduction des risques afin d'accroître la sensibilisation des jeunes ainsi que leur entourage aux risques associés aux jeux d'argent.

4.6.1.2 FORMATION DE LA FORCE DE VENTE ET DES COMMERÇANTS PARTENAIRES

La formation et la sensibilisation du réseau commercial, intégrant la force de vente et les commerçants partenaires, constituent un champ d'action privilégié de la politique FDJ de prévention du jeu des mineurs. En ce qui concerne les commerçants partenaires, ces actions s'inscrivent dans un dispositif global de formation et d'accompagnement continus tout au long de leur parcours d'activité.

En 2023, FDJ a continué à déployer ses actions de formation initiale et continue en matière de jeu responsable avec plus de 3 800 nouveaux commerçants partenaires qui ont suivi la formation initiale d'intégration. Elle a par ailleurs poursuivi la mise en œuvre de son dispositif de formation spécifique dans le cadre des campagnes de *testing* mineurs, sous la forme de tables rondes déclinées sous plusieurs formats adaptés aux différentes cibles (plus de 4 220 détaillants formés), et stages « 2^e chance » et « dernière chance » proposés aux commerçants partenaires testés non conformes dans le cadre des campagnes de *testing*. Pour compléter ce dispositif, une nouvelle formation a également été mise en œuvre pour les commerçants partenaires testés non conformes dès le 1^{er} contrôle (voir paragraphe 4.6.1.3 Contrôle du réseau de points de vente).

4.6.1.3 CONTRÔLE DU RÉSEAU DE POINTS DE VENTE

FDJ déploie deux types de contrôles en matière de respect de l'interdiction du jeu des mineurs :

D'une part, depuis 2014, les inspections réalisées tout au long de l'année dans le réseau de points de vente permettent de vérifier leur conformité dans l'application de six critères, dont trois critères liés au jeu responsable, parmi lesquels deux sont liés à la prévention du jeu des mineurs, à savoir la présence de l'affiche de prévention et du sticker « - 18 ans » rappelant l'interdiction de vente aux mineurs. Le versement aux commerçants partenaires FDJ d'un bonus de rémunération intitulé « bonus jeu responsable », est d'ailleurs 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

	2021	2022	2023
Groupe FDJ hors PDJ	93,8 %	94,8 %	92,3 %

La conformité globale des points de vente s'établit au regard de 6 critères dont 3 sont liés au jeu responsable et 3 concernent la gestion des supports de jeu et les équipements.

D'autre part, FDJ a développé depuis 2015 des campagnes de *testing* mineurs permettant d'évaluer l'efficacité des actions de formation et de mieux connaître la réalité de la pratique du jeu des mineurs dans le réseau en contrôlant le respect de l'interdiction de vente de jeux d'argent et de hasard aux mineurs. Ces campagnes, réalisées en partenariat avec des experts en addictologie, s'appuient sur des « visites mystères » de mineurs dans les points de vente, sous la supervision d'un inspecteur réseau. Deux vagues de *testing* mineurs sont déployées par an.

Le dispositif de sanctions prévu en cas de non-conformité (c'est-à-dire lorsque le détaillant a accepté de vendre un jeu d'argent au mineur) a à nouveau été renforcé en 2023 avec la mise en place d'une nouvelle sanction dès le premier manquement, c'est-à-dire en cas de vente d'un jeu d'argent à un mineur, tout en conservant l'approche pédagogique et progressive souhaitée par FDJ à l'égard de ses commerçants partenaires. La nouvelle échelle de sanctions en 4 niveaux de pénalités tient compte des éventuelles récidives du commerçant partenaire, qui fait systématiquement l'objet d'un nouveau contrôle en cas non-conformité :

- Sanction de niveau 1 : en cas de premier constat de non-conformité lors d'une visite-mystère, les commerçants partenaires reçoivent un courrier de mise en demeure et se voient appliquer la nouvelle sanction qui consiste en une formation obligatoire sur la prévention du jeu des mineurs. En cas de refus de suivre cette formation, une suspension de l'activité du terminal du point de vente est mise en œuvre pendant 3 jours ;
- Sanction de niveau 2 : en cas de deuxième constat de non-conformité, une suspension d'agrément de 2 semaines est appliquée, dont la durée peut être réduite à 1 semaine si le commerçant partenaire participe à un stage « 2^e chance » ;
- Sanction de niveau 3 : en cas de troisième constat de non-conformité, une suspension d'agrément d'un mois est appliquée, dont la durée peut être réduite à 2 semaines si le commerçant partenaire participe à un stage « dernière chance » ;
- Sanction de niveau 4 : en cas de quatrième constat de non-conformité, le détaillant s'expose à un retrait définitif de son agrément FDJ.

En 2023, près de 2 800 contrôles ont ainsi été réalisés et 104 commerçants partenaires ont fait l'objet d'une décision de suspension d'agrément pour non-conformité répétée à l'interdiction de vente aux mineurs.

4.6.2 Prévention du jeu excessif

Les jeux d'argent ne sont pas des jeux comme les autres et comportent des risques d'addiction qui peuvent engendrer des conséquences sensibles pour certains joueurs. C'est pourquoi depuis plus de vingt ans, le groupe FDJ déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements de jeu problématique.

Ces actions de prévention du jeu excessif constituent le deuxième pilier 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'attractivité de l'offre de jeux et des actions publi-promotionnelles ;
- l'information préventive sur les risques liés à une pratique de jeu excessive ;
- la formation de la force de vente et des commerçants partenaires, ainsi que des collaborateurs ;
- l'évaluation des pratiques de jeu ;
- l'accompagnement spécifique des joueurs en ligne.

4.6.2.1 ÉVALUATION DE L'ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE D 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 étroites 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 de l'ANJ, auquel est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu ou évolution d'un jeu existant, les équipes jeu responsable analysent l'ensemble de ses composantes (thématique, design, mécanique, nom du jeu, etc.) au regard de la prévention du jeu des mineurs et de la prévention du jeu excessif, conduisant à de potentielles demandes d'ajustement du projet et à l'émission d'un avis global jeu responsable.

En complément, le niveau d'attractivité de l'offre de jeu fait l'objet d'une évaluation via des matrices d'analyse développées par FDJ avec des experts, au regard de la prévention du jeu excessif. 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), qui est à présent principalement utilisée pour l'évaluation des jeux de tirage ;
- une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame® grattage) déployée en 2018 ;
- une matrice dédiée à l'évaluation de l'offre de paris sportifs (Serenisport) conçue en 2019.

En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions peuvent être apportées aux composantes du jeu.

RÉSULTAT : NOMBRE ET PART DE NOUVEAUX JEUX OU RELANCEMENTS DE JEUX SOUMIS À UNE DES MATRICES SERENIGAME®

	2021		2022		2023	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
FDJ	38	100 %	36	100 %	33	100 %

En 2023, 100 % des nouveaux jeux ou relancements de jeux existants ont été soumis à une des matrices Serenigame®.

Les jeux les plus innovants ou potentiellement sensibles font en outre l'objet d'une présentation devant le Comité des experts Jeu responsable. Cette instance créée de manière volontaire par FDJ il y a plus de 10 ans se compose de différents profils de professionnels : addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines. Il est régulièrement consulté sur les principaux lancements et évolutions des offres de jeux, les campagnes publicitaires d'envergure, 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, outils de détection des pratiques de jeu à risque...).

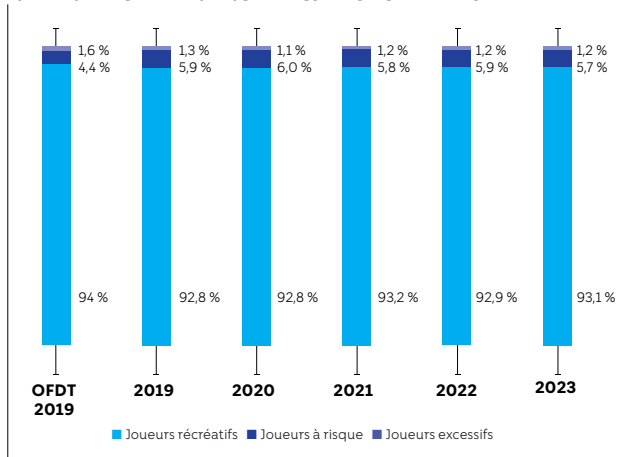
Au stade de la commercialisation, FDJ suit l'évolution des pratiques du bassin de joueurs de chaque jeu, permettant d'évaluer leur niveau de risque post-lancement. Ces évaluations, via l'analyse du profil de risque des joueurs (statut Playscan™, profil ICJE, voire études adhoc), peuvent conduire à des ajustements de certaines caractéristiques de l'offre.

4.6.2.2 ÉVALUATION DES PRATIQUES DE JEUX

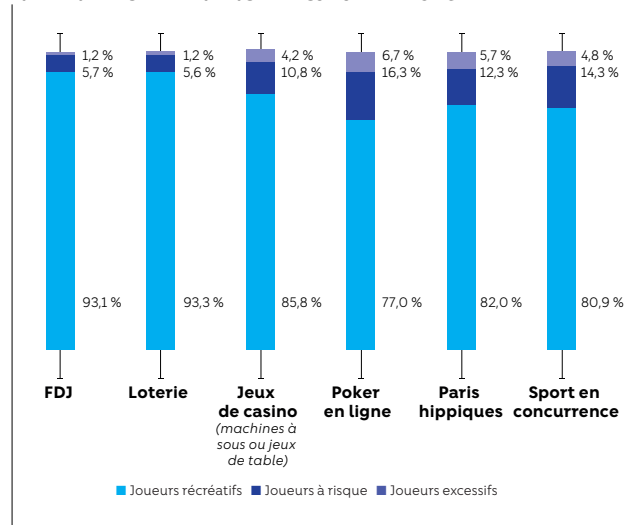
Depuis 2019, FDJ mesure le profil de risque de son bassin de joueurs selon l'Indice canadien du jeu excessif (ICJE). Outil de référence au niveau international, l'ICJE est calculé via la réponse à un questionnaire permettant de catégoriser les joueurs selon quatre profils : joueurs récréatifs, joueurs à risque faible, joueurs à risque modéré, joueurs excessifs. L'objectif est d'une part de 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 réalisée par l'ODJ en 2019 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 en France (1,6 % de joueurs excessifs). Ces résultats soulignent également que la proportion de joueurs excessifs est significativement moindre chez FDJ que pour les autres catégories de jeux d'argent proposés en France, en cohérence avec son modèle extensif, équilibré et responsable. Enfin, la proportion de joueurs problématiques au sein du bassin de joueurs FDJ est restée stable en 2023 et l'est plus généralement depuis 2019.

RÉPARTITION PAR PROFIL ICJE - GLOBAL FDJ



RÉPARTITION PAR PROFIL ICJE JHA - 2023



4.6.2.3 INFORMATION PRÉVENTIVE SUR LES RISQUES LIÉS À UNE PRATIQUE DE JEU EXCESSIVE

En complément de sa démarche d'information pour prévenir le jeu des mineurs, FDJ déploie de nombreuses actions de sensibilisation du grand public aux risques liés au jeu excessif, deuxième pilier majeur de sa politique de jeu responsable. Les actions de prévention se déploient sur plusieurs canaux complémentaires (campagnes TV, diffusion de messages en points de vente, sur les sites institutionnels et commerciaux, via les outils CRM...) afin de maximiser la portée des messages diffusés.

En 2023, FDJ a continué à renforcer ses actions de sensibilisation sur le jeu excessif via :

- le maintien de son engagement en matière de communication préventive, en consacrant au minimum 10 % de l'ensemble de ses investissements publicitaires tous médias confondus au jeu responsable. Plusieurs campagnes dédiées ont été diffusées en télévision, portées par la marque FDJ (rediffusion de la campagne FDJ « les règles du joueur ») et par les marques filles (campagnes Parions Sport en partenariat avec le PSG et la FFR) ;
- le déploiement de nouveaux supports de communication préventive dans les points de vente, avec la diffusion de nouvelles animations jeu responsable présentant les « règles du joueur » sur les écrans FDJ et de nouveaux messages spécifiques incitant les joueurs à faire des pauses sur les écrans du jeu Amigo ;
- l'optimisation de la visibilité des dispositifs jeu responsable sur les sites commerciaux par la mise en avant des conseils, outils et services proposés aux joueurs pour maîtriser leur pratique du jeu.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES DÉPENSES PUBLICITAIRES CONSTATÉES TOUTS MÉDIAS CONFONDUS CONSACRÉE AUX COMMUNICATIONS SUR LE JEU RESPONSABLE

	2021	2022*	2023*
Groupe FDJ	11,8 %	12,8 %	11,1 %

* Périmètre Métropole uniquement.

En 2021, le résultat indiqué correspond à la part du budget publicitaire consacrée aux communications sur le jeu responsable sur le média TV uniquement. Depuis 2022, le calcul de l'indicateur est étendu à tous les médias publicitaires.

4.6.2.4 FORMATION DE LA FORCE DE VENTE ET DES COMMERÇANTS PARTENAIRES

L'ensemble des acteurs du réseau commercial, force de vente et commerçants partenaires, bénéficie de formations au jeu responsable, tant sur la prévention du jeu des mineurs que la prévention du jeu excessif. Les dispositifs utilisés sont divers (formation initiale et continue, généraliste ou spécifique, in situ ou à distance), et les contenus sont définis avec des partenaires du monde sanitaire et social (par exemple S.O.S. Joueurs, 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 des joueurs problématiques instaurée par le cadre de régulation et précisée par le cadre de référence⁽¹⁾.

4.6.2.5 SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS

L'ensemble des collaborateurs du groupe FDJ bénéficie d'une formation initiale au jeu responsable lors de son parcours d'intégration.

En outre, FDJ propose 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 susceptibles d'être concernés par des situations de vulnérabilité ou de jeu problématique.

Dans le but de renforcer l'acculturation Jeu Responsable, un événement interne sous forme de conférence interactive a été organisé pour tous les collaborateurs du Groupe en octobre 2023 afin d'actualiser, voire d'élargir les connaissances sur les problématiques jeu responsable et favoriser leur intégration dans les métiers.

(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.

Jeu responsable

4.6.2.6 ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE DES JOUEURS EN LIGNE

FDJ met à disposition de l'ensemble de ses joueurs en ligne plusieurs outils de suivi et contrôle de leurs pratiques de jeu en ligne :

- L'outil Playscan™, développé par la Loterie suédoise, évalue le niveau de risque associé à la pratique de jeu des joueurs en ligne, via une pastille de couleur (vert, jaune et rouge) communiquée aux joueurs sur les sites commerciaux.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : RÉPARTITION DES JOUEURS DE LOTERIE EN LIGNE, DE PARIS SPORTIFS EN LIGNE ET DE POKER EN LIGNE SELON L'OUTIL PLAYSCAN™⁽¹⁾

	2021	2022	2023
Vert	92,67 %	92,57 %	92,55 %
Jaune	5,38 %	5,25 %	5,02 %
Rouge	1,95 %	2,18 %	2,43 %

- Des modérateurs de jeu permettent aux joueurs de se fixer des limites. En complément des modérateurs de jeu imposés par la réglementation (notamment modérateur de mises hebdomadaires obligatoire, dont le montant est plafonné pour la loterie en ligne), FDJ a développé de manière volontariste des modérateurs plus contraignants et ciblés :
 - un modérateur de mises quotidiennes sur la loterie en ligne renforcé en 2023 : fixation obligatoire d'une limite de mises quotidiennes pour tous les joueurs au statut Playscan™ rouge, avec un plafond différencié selon leur niveau de mises hebdomadaires ;
 - un modérateur de pertes facultatif sur les paris sportifs en ligne : fixation d'une limite de pertes hebdomadaire proposée aux joueurs Parions Sport en ligne présentant un comportement de jeu à risque élevé.

4.6.3 Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité

Depuis plusieurs années, FDJ développe des dispositifs destinés à détecter, 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 acteurs du réseau commercial.

4.6.3.1 PROCESSUS INTERNES DE DÉTECTION

Afin de détecter et gérer les situations de vulnérabilité potentielle liée au jeu, des instances collégiales internes composées de représentants des différents métiers impliqués (dont l'équipe jeu responsable) se réunissent très régulièrement 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).

- Au-delà de ces outils, le joueur peut également s'autoexclure temporairement des sites commerciaux FDJ ou s'inscrire sur le fichier des interdits volontaires de jeu tenu par l'Autorité nationale des jeux.

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 en ligne par activité, en consultation avec ses parties prenantes. L'objectif de ces travaux est de définir une segmentation approfondie des pratiques à risque servant de base au déploiement de dispositifs ciblés et plus personnalisés, en cohérence avec le niveau de risque de la pratique (messages préventifs, recommandation d'outils tels que les modérateurs...).

Depuis 2022, FDJ a souhaité intégrer un indicateur Jeu Responsable aux critères RSE intervenant dans la rémunération variable de l'entreprise (STI : *short time incentive*), afin de traduire l'engagement des dirigeants dans la mise en place et le déploiement de la politique Jeu Responsable du Groupe. Cet indicateur et les objectifs associés ont été définis à partir de benchmarks internationaux et d'analyses de données. FDJ est le seul groupe au niveau international à avoir publiquement fixé un objectif de réduction du PBJ porté par les joueurs les plus à risque et à l'avoir intégré dans les critères de rémunération variable de l'entreprise. L'indicateur retenu correspond à la part du revenu généré par les clients les plus à risque sur la loterie en ligne : il s'agit de la part de PBJ réalisée par les joueurs au statut Playscan™ R6 exclusifs loterie en ligne, le segment R6 étant le plus à risque d'après l'outil Playscan™ (un joueur Playscan™ R6 présente 5 fois plus de risque qu'un joueur récréatif de développer un comportement de jeu excessif). Pour l'année 2023, cet indicateur se situe à 1,8 %, soit un objectif largement atteint et même dépassé par rapport à l'objectif fixé pour cette année (<2,4 %), mais aussi à la cible fixée par l'entreprise à horizon 2025 (< 2 %). Cet atterrissage témoigne de l'efficacité des mesures d'accompagnement mises en place auprès des joueurs de loterie en ligne, notamment le renforcement du modérateur de mises quotidiennes.

À ce titre, FDJ met à disposition de ses joueurs, via ses sites institutionnel et commerciaux, ainsi qu'en points de vente (via les brochures jeu responsable), 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. Ainsi, lors de ses contacts directs avec les joueurs exprimant un besoin d'accompagnement, 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.

(1) Joueurs du périmètre d'analyse Playscan™ (prend en compte à un instant T la pratique du joueur sur les 5 dernières semaines, remis à jour de manière hebdomadaire).

Les remontées d'alertes et les situations de vulnérabilité liées au jeu détectées ont augmenté par rapport à 2022 avec 467 situations de vulnérabilité traitées sur 764 signalements remontés en 2023 (contre 222 situations traitées en 2022 sur 475 signalements remontés), grâce à l'optimisation des processus internes et du pilotage associé menée tout au long de l'année.

4.6.3.2 DÉMARCHE D'APPELS SORTANTS

En 2023, FDJ a poursuivi le développement de sa démarche proactive d'appels sortants réalisés par des collaborateurs de l'équipe jeu responsable auprès des joueurs en ligne aux pratiques de jeu les plus à risque. Les appels concernent les joueurs de loterie en ligne, paris sportifs en ligne, et depuis 2023 les joueurs de poker en ligne. Durant les grands événements sportifs, tels que la Coupe du monde de rugby 2023, les appels se concentrent vers les joueurs de paris sportifs. Au total en 2023, 2 280 appels sortants ont été réalisés.

La démarche d'appels sortants s'est construite en partenariat avec le Comité des experts Jeu responsable et le Laboratoire Sociétal de FDJ (voir paragraphe 4.9.2 Dialoguer avec les parties prenantes), qui ont reconnu la légitimité de FDJ à intervenir proactivement auprès des joueurs dans un cadre éthique 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.

4.6.3.3 PLAN D'ACTION JEU RESPONSABLE SPÉCIFIQUE À LA COUPE DU MONDE DE RUGBY 2023

S'agissant des paris sportifs, l'année 2023 a été marquée par la Coupe du Monde de rugby qui s'est déroulée sur les mois de septembre et octobre. Comme pour tout grand événement sportif, FDJ s'est mobilisée à cette occasion via sa marque de paris sportifs Parions Sport (Parions Sport Point de Vente et Parions Sport En Ligne) en déployant un plan d'actions jeu responsable spécifique. Ce plan était structuré autour de deux axes principaux :

- l'information préventive à destination du grand public sur les risques liés à l'activité de pari, via notamment :
 - la diffusion d'une campagne TV réalisée en partenariat avec la FFR rappelant l'interdiction du pari sportif pour les mineurs et faisant la promotion d'une pratique de jeu récréative,
 - des capsules vidéo diffusées sur les réseaux sociaux mettant en scène des joueurs du XV de France pour sensibiliser au jeu responsable, en rappelant les règles du joueur (ne pas jouer avant 18 ans, jouer sans emprunter de l'argent, veiller à ne pas se refaire),
 - une newsletter au contenu centré sur la prévention du jeu des mineurs, diffusée à près de 400 000 joueurs ;

- la détection des joueurs en situation de vulnérabilité via le renforcement de la démarche d'appels sortants auprès des joueurs en ligne ayant des pratiques à risque élevé, avec une priorisation des efforts sur les joueurs de paris sportifs pendant la compétition (252 appels sortants réalisés durant la Coupe du Monde de rugby, pour un total de 1 000 appels auprès des joueurs de paris sportifs en 2023).

4.6.3.4 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. Cette politique contribue à renforcer les expertises et la diffusion des connaissances dans les domaines du jeu et de l'addictologie. Elle repose sur quatre 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 (RdD) ;
- les actions auprès de publics vulnérables.

La difficulté de la détection et de l'orientation des joueurs problématiques est documentée par de nombreux travaux des experts du soin. Face à ce constat, FDJ développe depuis plusieurs années une approche expérimentale menée en partenariat avec des chercheurs et des spécialistes de la prise en charge des addictions. L'objectif est de conforter et d'évaluer les dispositifs de repérage précoce des joueurs en situation de vulnérabilité.

4.6.3.5 SOUTIEN À DES PROJETS DE RECHERCHE

FDJ a poursuivi son soutien au projet de recherche sur l'autoexclusion mené par le Dr Amandine Luquiens (CHU Nîmes). L'objectif est de développer un travail de réduction des risques et des dommages spécifiques autour des joueurs autoexclus, avec notamment des tentatives de sensibilisation personnalisée, préventive et proactive (courriels, appels sortants, etc.).

FDJ soutient également depuis deux ans un projet de recherche sur l'impact des campagnes de publicité sous la forme d'une thèse réalisée par la chercheuse Samantha Tessier (Université Paris Nanterre) sur les « Impacts des campagnes publicitaires et préventives selon les caractéristiques psychologiques des joueurs ». FDJ a contribué dans ce cadre au relais du questionnaire de la chercheuse auprès de 84 000 joueurs.

À horizon 2025, le groupe FDJ a pour objectif de poursuivre le développement de ses soutiens financiers accordés à des structures de recherche ou de prévention dans le strict respect de leur indépendance.

Jeu responsable

**INDICATEUR DE PERFORMANCE : SOMMES REVERSÉES
DANS LE CADRE DES PARTENARIATS JEU RESPONSABLE**

En milliers d'euros	2021	2022	2023
Groupe FDJ	1 234	1 385	3 246

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 2023, le montant des dotations versées est en hausse et s'élève à 3,25 millions d'euros :

- 7 % ont été dédiés aux lignes d'écoute ;
- 67 % aux actions de prévention et de réduction des risques et des dommages ;
- 20 % 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 ;
- 6 % consacrés aux actions de lutte contre les formes de vulnérabilité.

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, notamment sur la méthodologie des études pouvant être financées, ont été mises en œuvre par l'ANJ et l'OFDT (Observatoire français des drogues et des toxicomanies).

4.6.3.6 PERSPECTIVES

Le renforcement de la politique de jeu responsable est une priorité pour le groupe FDJ et se déploie selon une approche différenciée selon les gammes de jeux et personnalisée selon la pratique des joueurs. Cette approche, au service du modèle de jeu extensif et responsable de FDJ, a pour objectif d'adapter les actions de prévention et d'accompagnement en fonction des spécificités des différentes offres commercialisées par l'entreprise (loterie, paris sportifs, poker en ligne) et des profils de risque des joueurs, en particulier pour les joueurs en ligne dont les pratiques de jeu sont plus facilement disponibles et analysables.

En 2024, FDJ poursuivra l'amélioration continue de ses actions selon les 3 piliers de sa politique de jeu responsable :

- prévention du jeu des mineurs :
 - poursuite des actions de sensibilisation du grand public en consacrant au minimum 10 % de ses investissements publicitaires tous médias confondus aux communications jeu responsable et en déployant de nouveaux supports d'information préventive en point de vente, sur les sites commerciaux en ligne et via les applications. Les prises de parole jeu responsable seront renforcées à l'occasion des grands événements sportifs 2024 (UEFA Euro 2024, Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024),

- poursuite des campagnes de contrôle du respect de l'interdiction de la vente de jeu d'argent aux mineurs dans les points de vente dans le cadre du *testing* mineurs, avec notamment l'application de la nouvelle sanction en cas de premier manquement,
- déploiement d'une solution innovante afin d'aider ses commerçants partenaires à mieux respecter l'interdiction de vente aux mineurs en points de vente, et poursuite des réflexions sur d'autres solutions afin de mettre l'innovation au service de la lutte contre le jeu des mineurs, notamment en ligne ;
- prévention du jeu excessif :
 - poursuite de l'évaluation de l'attractivité des offres et actions promotionnelles grâce aux outils développés par FDJ et de l'analyse de l'évolution du profil de risque de son bassin de joueurs, afin de continuer à promouvoir un modèle extensif et responsable,
 - poursuite de la réduction de la part de notre chiffre d'affaires porté par les joueurs à risque élevé, en particulier sur la loterie en ligne,
 - optimisation de la présentation et de la visibilité des outils mis à disposition des joueurs en ligne pour les aider à maîtriser leur pratique de jeu, tels que les modérateurs de jeu,
 - développement d'une approche préventive personnalisée, davantage centrée sur le joueur, privilégiant la prévention plutôt que la modération, via des messages informatifs et interactions tout au long du parcours, en cohérence avec le cycle de vie du joueur et le niveau de risque de sa pratique,
 - développement et opérationnalisation de modèles d'analyse et de prédiction des comportements à risque en ligne par activité, dans le but de définir des segmentations de joueurs plus fines permettant de déployer des actions de prévention et d'accompagnement plus ciblées, afin de mieux prévenir le jeu problématique et d'optimiser les actions déployées auprès des joueurs ;
- détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité :
 - poursuite de la montée en puissance de la démarche proactive d'appels sortants à l'égard des joueurs en ligne détectés comme potentiellement vulnérables, avec un objectif d'augmentation du volume d'appels et d'amélioration de la qualité,
 - pérennisation du soutien apporté à la recherche et aux projets expérimentaux menés par ses parties prenantes pour améliorer le repérage précoce des joueurs potentiellement problématiques dans les points de vente.

Afin de mettre en œuvre l'ensemble de ces actions, FDJ continuera d'échanger et de consulter ses nombreux partenaires issus du monde sanitaire et social, en particulier dans le cadre de son Comité des experts Jeu responsable et de son Laboratoire Sociétal.

Enfin, à la suite de l'autorisation accordée par le régulateur de la Loterie nationale irlandaise, FDJ a acquis le 3 novembre 2023, 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la Loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034.

Les synergies entre FDJ et Premier Lotteries Ireland s'appuieront sur les expertises reconnues respectives de chaque loterie pour commercialiser auprès du grand public irlandais une offre de jeu récréative et responsable.

Au même titre que pour FDJ, le jeu responsable est un des piliers de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise de PLI, dont les initiatives reflètent les meilleures pratiques internationales. À titre d'exemples :

- l'introduction d'un système de surveillance afin de détecter les pratiques de jeu excessif, et ainsi de sensibiliser les détaillants et les joueurs ;
- le déploiement d'un site web dédié à la protection, à l'aide et au soutien des joueurs ;
- la diffusion d'une communication mensuelle sur les risques liés aux pratiques de jeu à l'attention des joueurs ;
- le renforcement du programme d'appels proactifs, déployé à l'égard des joueurs à risque ;
- le développement d'un algorithme d'identification des risques suite à la réalisation d'une enquête auprès des joueurs.

4.6.3.7 ACCOMPAGNEMENT DES GRANDS GAGNANTS

En 2023, 427 gains de plus de 500 000 euros ont été remportés par les joueurs (soit plus d'un gagnant par jour).

FDJ propose aux gagnants de plus d'un 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 plus largement de gestion du changement. Ces sessions leur permettent de s'informer, de s'exprimer et de partager leurs expériences. Ce programme, coconstruit avec les gagnants, a évolué au fil des ans au gré, notamment, des évolutions sociétales.

FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses grands gagnants un dispositif d'accompagnement

aussi complet.

Par ailleurs, depuis 2023, FDJ met à disposition des gagnants de plus d'un million d'euros un programme d'ateliers dispensés en présentiel et distanciel sur différentes thématiques (gestion financière et notariale, accompagnement du changement, impact sociétal et environnemental positif...). 19 ateliers, dont 3 ateliers en visioconférence, ont ainsi eu lieu. Ces sessions sont l'occasion de partager aux gagnants des informations objectives et concrètes pour leur permettre de réaliser des choix éclairés. Elles les aident également à se projeter et à prendre du recul face à cet événement singulier et extraordinaire. Enfin, FDJ a pérennisé des ateliers en lien avec ses engagements notamment autour des enjeux environnementaux (fresque du climat, investissement responsable...).

FDJ a également développé cette année un programme d'accompagnement pour les gagnants dès 500 000 euros. À ce titre, 11 courtes vidéos leur ont été proposées pour leur délivrer les points de repère essentiels concernant la gestion financière, l'approche notariale et la gestion de leurs émotions. Une sensibilisation à leur pratique de jeu et son éventuelle évolution liée au gain est incluse dans ce programme.

En outre, FDJ cherche constamment à améliorer l'expérience des gagnants, notamment pour tous les gains à partir de 30 000 euros. À ce titre, les collaborateurs qui assurent les paiements des gains dans les agences FDJ centres de paiement, réparties en France métropolitaine et Outre-mer, ont bénéficié d'une formation innovante sur l'accueil des gagnants, avec un dispositif alliant e-learning (*serious game*) et mise en pratique en présentiel.

Enfin, dans le cadre du lancement du jeu EuroDreams qui propose des gains sous forme de rentes, FDJ a développé une approche spécifique pour accompagner ces nouveaux gagnants. Un outil de suivi et d'aide à la gestion budgétaire leur est notamment proposé dans ce cadre, et un atelier dédié à la spécificité de la rente sera organisé en 2024.

Intégrité

4.7 Intégrité

Depuis de nombreuses années, FDJ mène une politique volontariste et proactive visant à lutter contre l'utilisation de son offre de jeu à des fins frauduleuses et criminelles, de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme. Consciente des risques protéiformes auxquels elle est exposée, FDJ s'engage à mettre en œuvre des dispositifs efficaces et innovants pour prévenir l'émergence de ces

risques et renforcer la confiance dans son modèle de jeu dans un contexte réglementaire toujours plus exigeant. À cet effet, le groupe FDJ maintient un dialogue continu avec son régulateur, l'Autorité nationale des jeux (ANJ) ainsi qu'avec la cellule de renseignement financier, Tracfin qui souligne la pertinence et la qualité croissantes des informations transmises par FDJ ces dernières années.

4.7.1 Lutter contre la fraude sur les jeux

En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposée à des risques de fraude multifformes, 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 par le cadre de régulation des jeux d'argent à FDJ, dont les mesures à respecter en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme relatif au secteur des jeux d'argent et de hasard sont déterminées par l'ANJ.

En 2023, FDJ a adapté son dispositif de détection des risques aux nouvelles offres et produits proposés, comme le développement de l'offre de poker en ligne commercialisée depuis 2022. Une démarche de contrôles adaptée aux risques spécifiques identifiés sur cette verticale a été mise en place.

L'ANJ a approuvé le plan d'actions soumis par FDJ en matière de lutte contre la fraude. Pour le régulateur, les actions mises en œuvre par FDJ sur l'ensemble de ses activités, qu'elles concernent le régime de droits exclusifs (en monopole) ou la partie sous agrément (en concurrence), reflètent la volonté du Groupe de répondre aux objectifs qui lui sont assignés en matière de lutte contre la fraude.

Le dispositif de lutte contre la fraude s'articule autour de deux grands axes : l'anticipation des risques et la détection des cas de fraude.

4.7.1.1 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, aux canaux de distributions, et aux contextes d'intervention ;
- le recensement des scénarios potentiels de fraude sur les jeux afin d'en garantir la robustesse native.

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.

4.7.1.2 DÉTECTER

FDJ a mis en place un suivi d'indicateurs/capteurs et d'alertes 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.

Outre la surveillance en temps réel, des contrôles en temps différé sont réalisés. Il s'agit de réaliser des opérations approfondies, utilisant des techniques d'analyses de données avancées, qui permettent de mettre en évidence des situations atypiques, afin de pouvoir caractériser la fraude. Le traitement d'une fraude ou tentative de fraude sur les jeux s'articule 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 par ces derniers, des procédures et obligations afférentes à la lutte contre les activités criminelles et la fraude. Les nombreux supports mis à disposition des détaillants, s'attachent à décrire clairement les procédures qu'il leur incombe de mettre en œuvre. Une échelle des sanctions applicables est prévue en cas de manquements à ces obligations et la mise en évidence d'une fraude peut éventuellement conduire à la résiliation du contrat en fonction de la gravité des faits établis. En outre, un bonus de 0,2 % est attribué aux commerçants partenaires respectant les mesures de transparence, et les bonnes pratiques commerciales ou faisant preuve d'un comportement diligent permettant de sécuriser la relation entre la FDJ, le commerçant partenaire et le client joueur.

4.7.1.3 PERSPECTIVES

En 2024, FDJ poursuivra la transformation de son organisation dédiée à la lutte contre la fraude pour accompagner la croissance externe du Groupe et sa stratégie de diversification de ses offres.

FDJ adaptera son dispositif de détection des risques afin de prendre en compte les risques de fraude issues des nouvelles filiales et des nouvelles activités comme les paris hippiques en ligne ou les nouveaux services de paiement.

Les démarches de formation des collaborateurs, de la force de vente, des prestataires et partenaires détaillants seront elles aussi poursuivies.

4.7.2 Lutter contre le blanchiment

Le secteur des jeux d'argent et de hasard est exposé à des menaces en matière de blanchiment de capitaux. À ce titre, il compte parmi les professions non-financières assujetties au régime des obligations prévu par les directives européennes anti-blanchiment.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard est exposé à des menaces en matière de blanchiment de capitaux, plus particulièrement encore lorsqu'il relève d'une activité s'appuyant sur un réseau de points de vente physiques qui se caractérise par l'usage préférentiel d'espèces et un anonymat important. À ce titre, le secteur est assujéti au régime des obligations prévu par les directives européennes anti-blanchiment transposées en droit national. Le respect par FDJ de ces normes et la mise en œuvre de moyens efficaces pour lutter activement contre l'utilisation de ses offres et produits à des fins criminelles, de fraude et blanchiment, contribuent à un objectif d'intérêt général et justifient l'attribution des droits exclusifs.

En outre, la diversification des offres, le positionnement à l'international mais encore la mutation de l'espace numérique sont autant de défis et d'opportunités nécessitant l'évolution et l'évaluation constantes des dispositifs de prévention des risques de blanchiment.

Chaque année, FDJ remet ses rapports d'activité aux autorités compétentes au titre des actions menées en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT).

S'agissant de ses activités de jeux sous droits exclusifs et en concurrence, l'Autorité nationale des jeux (ANJ) souligne dans sa décision du 23 mars 2023 que FDJ a mené en 2022 une politique d'entreprise globale, cohérente et volontariste en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme en intensifiant notamment les actions de formation de son personnel aux problématiques relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux, la fraude ou les manipulations d'événements sportifs. L'ANJ a également approuvé les plans d'actions de FDJ pour l'année 2023. En effet, le régulateur relève que les actions envisagées traduisent bien la volonté de FDJ de répondre à l'objectif de prévention des activités frauduleuses ou criminelles et de blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. L'ANJ note à ce titre, que

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX DE FRAUDE (IMPAYÉS) SUR LES PAIEMENTS CB À DISTANCE

	2021	2022	2023
FDJ	0,009 %	0,004 %	0,003 %

Le taux de fraude est stable par rapport à 2022 et reste largement en dessous du taux national de fraude sur les paiements sur Internet qui s'élève à 0,165 % ⁽¹⁾ en 2022 (dernier rapport annuel de l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement), confirmant ainsi la qualité des contrôles FDJ en amont du parcours d'inscription et de l'authentification des joueurs en ligne ainsi que les contrôles d'authentification effectués lors du paiement.

FDJ continue de déployer des actions de formation adaptées pour son personnel le plus exposé et de renforcer le contrôle de la bonne application par ses détaillants des procédures relatives à la LCB-FT.

La mise en œuvre du dispositif de LCB-FT de FDJ au niveau du Groupe, est placée sous la responsabilité de la direction de la Sécurité dont les missions s'organisent autour de deux grands axes : la prévention des risques et le contrôle interne.

4.7.2.1 PRÉVENTION DES RISQUES

L'élaboration d'une classification des risques de blanchiment et de financement du terrorisme auxquels FDJ est exposée participe d'une démarche préventive permettant d'adapter la stratégie de contrôle selon les risques. Cet exercice d'identification et de cotation des risques tient compte des spécificités de l'offre, de la clientèle, des caractéristiques des opérations, des canaux de distributions utilisés mais encore des risques géographiques.

Une évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient également dès la conception des jeux et dès la mise en place de nouveaux services afin de prévoir, réduire ou éliminer les risques identifiés en amont.

Le dispositif de formation des collaborateurs, prestataires et commerçants partenaires constitue une des clés de la démarche de prévention des risques.

Des contenus pédagogiques en e-learning permettent d'acculturer l'ensemble des collaborateurs aux risques de blanchiment. Pour ceux d'entre eux qui sont plus exposés aux risques de blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme (BC-FT) en raison des fonctions qu'ils exercent, des actions de formation complémentaires sont organisées pour renforcer leurs connaissances sur cette thématique et les aider à mieux identifier et prévenir les risques. Ainsi, des sessions de formation pour les collaborateurs en charge de la relation-client, et du déploiement de l'offre Sport ont été organisées au cours de l'année. Compte tenu des risques plus importants liés au déploiement des offres en points de vente, FDJ a également veillé resensibiliser l'ensemble des responsables d'agence et managers de la force de vente. Au total, près de 230 collaborateurs FDJ ont été formés à la LCB-FT au titre de la formation continue en 2023.

(1) Source : <https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-de-lobservatoire-de-la-securite-des-moyens-de-paiement-2022>

Intégrité

En 2023, FDJ a actualisé les connaissances de près de 9 900 commerçants partenaires dans le cadre du plan de formation sur trois ans qui leur est dédié aux risques et enjeux de la lutte anti-blanchiment. Ainsi, 94 % des commerçants partenaires ont été formés à la lutte anti-blanchiment entre 2021 et 2023.

Pour apprécier le niveau de sensibilisation des commerçants partenaires au terme de ce plan triennal de formation, FDJ a lancé pour la cinquième 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, 88 % des commerçants partenaires se disent tout à fait sensibilisés en matière de lutte contre le blanchiment (en forte augmentation vs 2022).

4.7.2.2 CONTRÔLE INTERNE

Le cadre de régulation impose aux professions concernées par des obligations en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme de mettre en place des procédures et un dispositif de contrôle interne. Cette organisation prévoit l'opérationnalisation de mécanismes de connaissance des clients, de surveillance constante des opérations et de détection d'opérations suspectes.

La politique de contrôle mise en œuvre découle de la classification des risques établie au préalable et s'appuie sur un système de détection des opérations atypiques prenant en compte une multitude de critères de risques.

FDJ améliore de manière continue ses moyens de détection et de contrôle des situations suspectes. En matière de paris sportifs, elle s'appuie par exemple sur un système de surveillance en temps réel des prises de paris, qui permet le déclenchement d'analyses approfondies visant à clarifier les circonstances et à qualifier les risques en présence.

Au titre de la vigilance, la réalisation d'exams renforcés doit permettre de confirmer ou au contraire, de lever les soupçons de blanchiment. Lorsque FDJ soupçonne que des sommes impliquées dans les opérations de ses clients, proviennent d'un crime ou d'un délit, elle doit transmettre une déclaration de soupçon à la cellule de renseignement financier (CRF) compétente. En 2023, le Groupe a procédé à 455 déclarations de soupçons (contre 357 en 2022) auprès de Tracfin. Par ailleurs, la CRF s'est plusieurs fois exprimée sur la qualité des dossiers transmis par la FDJ au cours des dernières années.

RÉSULTAT : NOMBRE DE DÉCLARATIONS DE SOUPÇON AUPRÈS DE TRACFIN

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	282	357	455

L'évolution significative des déclarations de soupçon est liée à l'abaissement du seuil d'alerte qui déclenche un questionnaire de demande d'origine des fonds, qui est passé de 10 milliers d'euros à 8,5 milliers d'euros pour les dossiers digitaux. Le nombre d'opérations pour lesquelles FDJ n'a pas pu obtenir (ou peu) d'explications sur l'origine des fonds a fait augmenter le nombre de déclarations de soupçon.

Le groupe FDJ s'assure en permanence de l'efficacité et de la conformité des dispositifs mis en œuvre opérationnellement à travers une démarche de contrôle interne sur trois niveaux. À ce titre, le système d'inspection des points de vente permet de contrôler le respect par les commerçants partenaires de leurs obligations en matière de LCB-FT.

Des points de contrôle liés aux obligations en matière de sécurité et de jeu responsable sont également prévus dans le cadre des contrôles des points de vente. Le taux de conformité des points de vente atteint 92,3 % en 2023 (taux en légère hausse comparé aux 94,8 % en 2022) (voir paragraphe 4.6 « 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

	2021	2022	2023
Groupe FDJ hors PDJ	93,8 %	94,8 %	92,3 %

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 plusieurs années 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.

4.7.2.3 Perspectives

En 2024, le groupe FDJ continuera à adapter son dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme à l'évolution de ses activités, notamment face aux défis et opportunités de sa transformation afin de prendre en compte les risques émergents. La stratégie de FDJ à l'international nécessitera également le renforcement du pilotage consolidé du dispositif LCB-FT. Ce pilotage tiendra compte des spécificités propres à chacune des entités du Groupe, à leurs activités et géographies.

S'agissant du déploiement d'une offre de paris hippiques en ligne, FDJ poursuivra en 2024 le développement de son dispositif de suivi et de contrôles, adapté à cette nouvelle offre commercialisée par le Groupe.

4.7.3 Lutter contre la manipulation externe des compétitions sportives

Le groupe FDJ est un acteur engagé dans la lutte contre la manipulation externe des compétitions sportives.

En tant qu'opérateur de paris sportifs et soutien historique au sport français, 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.

Depuis de nombreuses années, le groupe FDJ est fortement mobilisé dans cette lutte contre les manipulations de compétitions sportives dans le monde, souvent liées à des paris frauduleux. Le décret n° 2019-1060 du 17 octobre 2019 a conforté 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 de l'association des loteries européennes *The European Lotteries* et de l'association internationale des loteries *World Lottery Association*, 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.

De plus, depuis 2021, dans le cadre de l'organisation des compétitions de eSport, via sa filiale DVRT 13, FDJ a adhéré à l'Esport Integrity Commission (ESIC), association d'autorégulation internationale qui promeut et contrôle l'intégrité compétitive dans l'eSport.

4.7.3.1 PRÉVENTION

Depuis de nombreuses années, le groupe FDJ est engagé dans la prévention de la corruption sportive, en participant activement à la surveillance de l'intégrité des compétitions sportives et en coopérant avec toutes les parties prenantes sportives, publiques et privées, aussi bien en France qu'à l'international, en vue d'assurer une meilleure protection du sport contre les risques de manipulations. À ce titre, le Groupe réalise en interne des actions de sensibilisation et de formation, 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 2023, 952 acteurs du sport ont été sensibilisés au cours de l'année à la montée des risques de manipulation des compétitions sportives et aux réflexes à adopter à travers plusieurs opérations :

- des actions de sensibilisation ont été menées avec des représentants des fédérations françaises de basketball et de handball, des clubs de football de l'Olympique de Marseille et du Paris Saint-Germain, ainsi que des jeunes de plusieurs centres de formation de clubs de football à travers le programme *Open Football Club* ;
- dans le cadre de son engagement et de sa mobilisation, l'équipe cycliste *Groupama-FDJ* sensibilise ses coureurs et son 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. 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.

4.7.3.2 SURVEILLANCE

Dans le cadre de sa mission de surveillance des paris sportifs dans le réseau de points de vente, FDJ a transmis à la Plateforme nationale 23 alertes d'atypismes forts en 2023 (contre 12 en 2022).

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'ALERTES TRANSMISES À LA PLATEFORME NATIONALE

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	24	12	23

Par ailleurs, afin de faciliter la remontée des signalements de soupçons de manipulations, FDJ a été à l'initiative de la création d'un site Internet sécurisé dénommé « Signale ! », opérationnel et à disposition de l'ensemble du mouvement sportif français depuis juillet 2021.

4.7.3.3 COOPÉRATION

En assurant la Présidence, depuis juin 2023, du Comité exécutif de *United Lotteries for Integrity in Sports* (ULIS)⁽²⁾, 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 ainsi participé avec ULIS à la surveillance renforcée lors de la coupe du monde de rugby 2023 organisée en France du 8 septembre au 28 octobre 2023. L'organisation était également impliquée en tant qu'organisme de surveillance et membre de l'*Integrity Task Force* de la FIFA à l'occasion de Coupe du Monde Féminine de Football (FIFA) du 20 juillet au 20 août, en Australie et Nouvelle-Zélande.

FDJ a également poursuivi sa contribution à la suite du projet *KCOOS+* (Keep crime out of sport +) du Conseil de l'Europe, en soutenant le nouveau programme dénommé *ACT (Addressing Competition manipulation Together)*. Ce programme, prévu pour 3 ans, va aider à la mise en œuvre de la Convention internationale sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin, dont l'objectif est d'améliorer et harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions.

(1) Mouvement dont le but est de défendre un cyclisme propre, les notions de transparence, de responsabilité et de mobilisation de ses adhérents.

(2) www.ulis.org.

Intégrité

FDJ, en tant que membre de la plateforme nationale française, est par ailleurs partie prenante du Groupe de Copenhague, piloté par le Conseil de l'Europe, qui comprend une quarantaine de plateformes nationales. Il vise à organiser la coopération opérationnelle entre les plateformes existantes et 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.

Au sein du monde des loteries, FDJ joue par ailleurs un rôle moteur en participant au groupe de travail « paris sportifs » de l'association européenne des loteries (European Lotteries) et en étant membre de la commission d'intégrité des paris sportifs et hippiques de l'association mondiale des loteries (World Lottery Association).

4.7.3.4 PERSPECTIVES

La France ayant ratifié la convention de Macolin en juin 2023 elle dispose désormais d'un cadre légal puissant

pour renforcer et développer ses actions en matière de préservation de l'intégrité dans le sport. FDJ va ainsi poursuivre la promotion de cette convention à l'international dans le cadre de ses actions de coopération, l'objectif étant de doubler le nombre de pays ayant ratifié cette convention. Par ailleurs, le décret relatif à la plateforme nationale de lutte contre la manipulation des rencontres sportives a été publié le 29 décembre 2023. Il permet notamment de renforcer le partage légal d'informations entre les différentes parties prenantes (mouvement sportif, autorités publiques, opérateurs), et de lutter plus efficacement contre les matchs manipulés.

Enfin, l'année 2024 sera marquée par l'organisation de deux événements sportifs majeurs, l'Euro de football et les Jeux Olympiques et Paralympiques. Dans ce contexte et à l'instar de ce qui a été réalisé lors de la dernière coupe du monde de rugby, un groupe de surveillance international sera mis en place auquel contribuera FDJ.

4.7.4 Assurer la protection des données personnelles

FDJ, en tant qu'acteur du numérique, fait de la vie privée de ses clients et des utilisateurs de ses offres une priorité afin de répondre à leurs attentes en matière de contrôle et de gestion de leurs données.

Le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD ») 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 enjeu stratégique pour le groupe FDJ et nécessite la collecte et l'exploitation d'un nombre croissant de données. FDJ s'inspire des meilleures pratiques du secteur et met en œuvre d'importants moyens, en vue d'assurer la sécurité et la confidentialité de toutes les données du Groupe, notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité.

4.7.4.1 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La protection des données, notamment celles à caractère personnel, est un des piliers de la stratégie de sécurité des systèmes d'information (SI) du groupe FDJ. Celle-ci 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). Le SMSI FDJ couvre la totalité des activités de la maison mère FDJ ainsi que les activités de sa filiale de développement technologique FDJ Gaming Solutions France. Dans le cadre de ce SMSI, Des analyses de risque sont effectuées ayant notamment pour objectif de vérifier l'adéquation des mesures de protection des données avec les besoins de sécurité issus des métiers et les exigences légales et réglementaires en tenant compte du niveau de risque évalué au niveau du Groupe.

La Charte vie privée, publiée sur le site institutionnel du Groupe, détaille plus précisément les exigences de FDJ

vis-à-vis de la protection des données. Elle met notamment 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 le Groupe ou par des plans de traitement des risques identifiés lors des différentes analyses de risques réalisées annuellement ou dans le cadre de l'accompagnement des projets. Par exemple :

- en 2021, FDJ a renforcé les dispositifs d'authentifications sur les sites fdj.fr et parionssportenligne.fdj.fr, et a mis en place le masquage d'une partie des données personnelles figurant sur les comptes en ligne des joueurs ;
- en 2022, FDJ a poursuivi ses travaux en mettant en place des mécanismes d'authentification à double facteur pour les opérations sensibles du compte joueur (modification des coordonnées bancaires, par exemple) et en renforçant sa politique de complexité de mot de passe ;
- en 2023, cette authentification à double facteur a été rendue activable sur la page d'authentification du compte joueur. Ainsi, les clients qui le souhaitent peuvent renforcer le contrôle des accès à l'ensemble de leur espace personnel, et également paramétrer un appareil de confiance afin de bénéficier d'un niveau de sécurité élevé lors de leurs prochaines connexions.

FDJ met à jour régulièrement le référentiel des mesures de sécurité contribuant à la protection des données à caractère personnel. De plus, la sensibilisation à la sécurité de l'information, un des volets essentiels du programme de sécurité de FDJ, permet de distiller des bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs.

4.7.4.2 SENSIBILISATION ET FORMATION DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de la formation des collaborateurs aux enjeux RSE, un module dédié est consacré à la gestion des données personnelles. Ce dispositif est complété par une formation obligatoire pour tous les nouveaux arrivants (plus de 200 collaborateurs formés en 2023) et par des approches plus ciblées. À ce titre, FDJ a mené en 2022 une campagne innovante suivie par 531 collaborateurs qui permettait

via 3 enquêtes dynamiques et distinctes de comprendre les impacts d'un non-respect des bonnes pratiques en matière de sécurité et de protection des données à caractère personnel.

En 2023, le programme de sensibilisation et de formation annuel à la sécurité de l'information a permis :

- la poursuite des actions de sensibilisation récurrentes : webinaires de rappel des bonnes pratiques et de nos politiques de sécurité, tests de *phishing* trimestriels (sur l'ensemble du Groupe désormais), publication d'une newsletter « cyber » mensuelle et d'articles réguliers sur l'intranet FDJ, etc.
- le déploiement de nouvelles actions spécifiques : organisation d'une « cyberweek FDJ » (à l'occasion du mois européen de la cybersécurité) avec des animations sur site et un cyber-quiz en ligne testé par plus de 350 participants, mise en place d'un MOOC proposant un parcours de sensibilisation aux collaborateurs internes comme externes, souscription à une plateforme de formation en ligne pour les équipes de la direction cybersécurité Groupe, suivi obligatoire d'une sensibilisation pour les « serial-clickers » de nos tests de *phishing*, etc.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE ET PART DE COLLABORATEURS FDJ SENSIBILISÉS AU RGPD

	2021*		2022		2023	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
FDJ	2061	76 %	235	8 %	336	11 %

* En 2021, tous les collaborateurs devaient effectuer la formation. Depuis 2022, cette formation est incluse dans le cycle de formation des nouveaux arrivants, à laquelle s'ajoutent des formations auprès de collaborateurs ciblés.

4.7.4.3 LA DÉMARCHE « PRIVACY BY CUSTOMER »

FDJ 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 customer » 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 d'un partage avec d'autres entreprises au sein d'associations professionnelles, ainsi qu'avec la Commission nationale informatique et libertés (CNIL). FDJ prend également en compte les impératifs de protection des données personnelles de ses collaborateurs et de ses partenaires commerçants.

FDJ mène des travaux d'amélioration continue du recueil du consentement aux *cookies* et *autres traceurs*. Dans ce cadre, elle cherche à s'assurer du maintien dans le temps de son niveau de conformité sur le sujet par des processus internes et réalise notamment, de manière régulière des audits de ses sites et applications mobiles.

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 de garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données à caractère personnel translatant sur le SI FDJ. Dans un souci de maintien de la conformité dans le temps, FDJ réalise également régulièrement des contrôles sur les traitements de données personnelles mis en œuvre et sur leurs modalités de réalisation.

Enfin, FDJ suit les bonnes pratiques de sécurité notamment en matière de :

- information et sensibilisation : les collaborateurs manipulant des données à caractère personnel sont informés et régulièrement sensibilisés. Par ailleurs, ils s'engagent formellement lors de la signature de leur contrat de travail et de la charte d'utilisation des moyens informatiques et des outils numériques, qui abordent la confidentialité des données à caractère personnel. Cette dernière est systématiquement présentée à tout nouvel arrivant dans le cadre du processus de sensibilisation à la sécurité globale ;
- surveillance et contrôle : FDJ dispose de son propre SOC (*Security Operation Center*) qui met en œuvre des dispositifs 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.

4.7.4.4 CONTRÔLES ET AUDITS

FDJ a mis en place différentes formes de contrôles et audits de la conformité RGPD :

- audits internes : FDJ procède à intervalles réguliers (plusieurs fois par an) à des contrôles de ses traitements de données personnelles menés par les équipes DPO. En complément, la campagne annuelle d'autoévaluation de contrôle interne du Groupe intègre des points de contrôles spécifiques à la conformité RGPD. Enfin, le plan pluriannuel d'audit interne intègre des missions d'audit de conformité aux lois et règlements, dont le RGPD ;
- audits externes : FDJ fait régulièrement appel à des consultants externes afin de contrôler la conformité de ses traitements de données personnelles et/ou de son dispositif de conformité RGPD ;
- audits des sous-traitants : FDJ a mis en place des systèmes de contrôles et reportings de la conformité RGPD des sous-traitants auxquels elle a confié des traitements de données personnelles, l'ensemble de ces dispositifs étant prévu dans les clauses des contrats types de FDJ.

4.7.4.5 PERSPECTIVES

En 2024, FDJ prévoit de mener des actions afin d'inciter un maximum de clients à adopter l'authentification à double facteur lors de l'accès à leur compte joueur, fonctionnalité mise en service début novembre 2023. Près de 50 % des clients digitaux l'ont déjà activée et en bénéficient au quotidien.

Intégrité

4.7.5 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⁽¹⁾.

La prévention et la détection des faits de corruption sont l'affaire de toutes et tous au sein du groupe FDJ. Ces démarches sont pilotées par une entité dédiée rattachée à la direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique et déployées avec l'appui d'experts et de référents conformité au sein de tout le Groupe.

FDJ participe également depuis de nombreuses années en étroite coordination avec ses partenaires et parties prenantes à la lutte contre la corruption dans le sport (voir paragraphe 4.7.3 « Lutter contre la manipulation externe des compétitions sportives »).

4.7.5.1 DISPOSITIF ANTICORRUPTION DU GROUPE FDJ

Le dispositif anticorruption du Groupe repose sur une pluralité de documents et de procédures (Charte éthique, Code de conduite anticorruption, procédures spécifiques, dispositif d'alerte éthique, etc.).

En vertu de sa Charte éthique⁽²⁾, 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, validée par le conseil d'administration du groupe FDJ, reflète l'engagement collectif des dirigeants et des collaborateurs du groupe FDJ à respecter ses principes éthiques dans l'ensemble de leurs missions. La lutte contre la corruption figure au premier rang de ces principes.

La Charte éthique est complétée par un Code de conduite anticorruption⁽³⁾ 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 du groupe FDJ (annexé au Règlement Intérieur des collaborateurs qui est lui-même transmis lors de la signature du contrat de travail). Il permet de guider, au quotidien, les comportements et les actions des collaborateurs du groupe FDJ et de ses parties prenantes en identifiant les situations pouvant caractériser des faits de corruption, de trafic d'influence et autres manquements à la probité et en décrivant les comportements à adopter ou à proscrire pour faire naître les bons réflexes face à une situation à risque.

Le dispositif anticorruption déployé au sein du groupe FDJ permet d'être en conformité avec le principe de « tolérance zéro » vis-à-vis de tout acte de corruption, principe porté par

toute l'instance dirigeante et formalisé par le mot de la Présidente directrice générale du groupe FDJ dans le Code de conduite anticorruption. Des procédures et règles internes complètent ce Code de conduite anticorruption et sont mises à disposition des collaborateurs. Elles concernent :

- la gestion des cadeaux et invitations et le registre associé ;
- la prévention, déclaration et gestion des liens d'intérêts et le registre associé ;
- les évaluations des tiers pour tout le Groupe incluant la gestion des activités de mécénat, sponsoring, des relations institutionnelles et représentation d'intérêts (le Groupe applique un strict principe de neutralité politique partout où il est implanté).

Il est également complété par des actions de sensibilisation (e-learning accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe), de formations spécifiques pour les populations identifiées comme étant les plus exposées aux risques de corruption et de trafic d'influence et des actions de communication (journée anticorruption, publication d'articles sur l'intranet...).

Le dispositif anticorruption du Groupe est également complété par une procédure de contrôles comptables et plan de contrôles permettant de nous assurer l'efficacité de ce dispositif.

Enfin, pour maintenir et renforcer un climat de confiance, le groupe FDJ a mis en place depuis 2018 un dispositif d'alerte éthique pour ses collaborateurs et parties prenantes externes. Il permet d'encourager les collaborateurs et parties prenantes externes du Groupe à remonter leur doute et à signaler des situations contraires à la loi, au Code de conduite anticorruption et plus largement aux principes éthiques du Groupe. En complément des canaux traditionnels d'écoute et de dialogue au sein du Groupe (équipe Diversité & Inclusion, Instances Représentatives du Personnel, *Business Partners RH*, managers...), le dispositif d'alerte éthique repose sur une plateforme web sécurisée gérée par un prestataire externe (*WhistleB*) qui garantit la protection des données personnelles et une stricte confidentialité des données recueillies dans un signalement (identité de l'auteur du signalement, des personnes visées et de tout tiers qui y est mentionné et également des faits remontés). Cette plateforme en ligne accessible sur les sites institutionnel et intranet du Groupe bénéficie à l'ensemble des filiales du Groupe.

La gouvernance mise en place au sein du Groupe apporte des garanties d'indépendance et d'impartialité dans le recueil et le traitement des alertes. La direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique est garante de son bon fonctionnement ainsi que de la bonne conduite du traitement des alertes.

(1) Au titre de ses activités au Royaume-Uni, la filiale UK du groupe FDJ est également assujéti à la loi britannique « UK Bribery Act », relative à la répression et la prévention de la corruption. Cette législation vise la corruption active et passive et le défaut de prévention de la corruption par les entreprises. Les règles et procédures associées à la lutte contre la corruption peuvent donc être adaptées à cette législation.

(2) La Charte éthique et le Code de conduite anticorruption sont à retrouver sur le site du Groupe : www.groupefdj.com.

(3) 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.

4.7.5.2 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 qui porte le principe de « tolérance zéro » envers tout acte de corruption. La directrice Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, rattachée au directeur général délégué du Groupe, reporte également au Comité d'Audit et des risques ;
- **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** :
 - mise 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,
 - mise 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,
 - mise en œuvre d'actions de remédiation par la mise en application d'un régime disciplinaire face aux risques de corruption.

Les principales actions poursuivies ou menées sur l'année 2023 ont porté sur :

1. le renforcement de la culture de l'alerte éthique au sein du groupe FDJ par la présentation du dispositif d'alerte interne à l'ensemble des instances managériales, l'envoi d'une communication à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que l'organisation d'une journée anticorruption dédiée au dispositif d'alerte éthique et à la protection du lanceur d'alerte ;
2. l'évolution des procédures pour faciliter l'adhésion au programme anticorruption, la procédure de déclarations des cadeaux & invitations, la procédure de déclarations des liens d'intérêts et la procédure d'évaluation des tiers ;
3. le renforcement des actions de sensibilisation et de formation avec :
 - l'organisation d'une journée anticorruption dédiée à la prévention, la détection, et la lutte contre la corruption (prise de parole de l'instance dirigeante du groupe FDJ, échanges avec des experts internes et externes, jeu immersif, affichage),
 - l'actualisation du module de formation en ligne à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe FDJ,
 - le lancement des formations spécifiques destinées aux managers et aux personnes exposées au risque de corruption validées par un test de connaissances ;

4. la poursuite de l'accompagnement quotidien des métiers et des filiales, à travers notamment l'animation du réseau de référents conformité. L'équipe Éthique & Anticorruption a également lancé le déploiement du programme anticorruption au sein de toutes les filiales nouvellement acquises ;
5. la poursuite du renforcement du dispositif de contrôle : les contrôles comptables et le contrôle interne lié au dispositif anticorruption permettent d'assurer la mise en œuvre effective, conforme et efficace des procédures issues du programme anticorruption ;
6. la contribution de l'équipe Éthique & Anticorruption aux enjeux Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance (ESG), notamment pour l'obtention des labels Relations fournisseurs et achats responsables et Diversité, Égalité des chances et Inclusion.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE ET PART DE COLLABORATEURS FORMÉS À L'ÉTHIQUE ET L'ANTICORRUPTION

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
Groupe FDJ	2 094	77 %	2 193	78 %	1 428	45 %

Le groupe FDJ considère une personne formée à l'anticorruption si elle a suivi une formation dédiée au cours des 2 dernières années (E-learning/formation spécifique). Le plan de formation 2022-2024 est donc en cours de déploiement avec des formations spécifiques aux personnes exposées au risque de corruption et des sensibilisations via un module e-learning. Le dernier e-learning datant de 2020, un nouvel e-learning, obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe, a donc été lancé en octobre 2023. Une relance sera effectuée début 2024 pour qu'à minima 80 % des collaborateurs puissent l'avoir réalisé.

4.7.5.3 PERSPECTIVES

En 2024, les efforts porteront principalement sur :

- la promotion du dispositif d'alerte éthique du Groupe : FDJ'Alert pour encourager chaque collaborateur à faire part de leurs préoccupations en toute confiance et en toute confidentialité ;
- l'actualisation de la cartographie des risques de corruption en intégrant les filiales nouvellement acquises par le Groupe ;
- la formation continue auprès des populations identifiées comme étant les plus exposées aux risques de corruption et de trafic d'influence (formations spécifiques, formations aux managers...);
- l'accompagnement de tous les métiers sur les problématiques d'atteinte à la probité ;
- l'accompagnement renforcé des filiales nouvellement acquises et toutes autres entités du Groupe notamment sur des enjeux de développement de nouvelles activités et d'internationalisation.

Intégrité

4.7.5.4 POLITIQUE FISCALE RESPONSABLE

FDJ a fait de la transparence et de la conformité des 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 2023, la charge d'impôt du Groupe s'est élevée à 141 millions ⁽¹⁾ d'euros contre 113,3 millions d'euros en 2022. Ce montant correspond à un taux effectif d'impôt de 25 % contre 27 % en 2022. La contribution de FDJ SA à l'impôt Groupe est de 132 millions d'euros contre 103 millions d'euros en 2022.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	30 %	27 %	25 %

4.7.5.5 PARTENARIATS JEU RESPONSABLE

Les partenariats de recherche et d'expérimentation constituent un pilier essentiel de la politique de jeu responsable de FDJ (voir paragraphe 4.6.2 « Prévention du 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 des structures soutenues, chaque projet est étudié préalablement, ce qui se traduit par :

- 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 Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, de la direction juridique, de la direction finances et de la direction RSE (voir dispositif éthique ci-dessus) ;
- une non-participation du groupe FDJ à la gouvernance des projets dédiés à la recherche sur les addictions et la prévention du jeu des mineurs ;
- le respect de l'étanchéité des périmètres d'intervention et des pratiques professionnelles de chaque partenaire. Un corpus éthique spécifique est également défini dans le cadre des actions en réduction des risques et des dommages auprès de joueurs en difficulté et impliquant des acteurs du médico-social et du réseau de vente du Groupe (voir paragraphe 4.6 « Jeu responsable »).

(1) Périmètre de consolidation des états financiers consolidés.

Perspectives

FDJ continuera en 2024 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.

4.7.5.6 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, paris hippiques en ligne via sa filiale ZEturf et poker 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 et la fourniture de services à des opérateurs internationaux de loterie. 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 met à disposition des 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.

La Direction juridique Groupe réalise régulièrement des actions de sensibilisation et de formation auprès des différents métiers de l'entreprise pour acculturer les collaborateurs aux enjeux du droit de la concurrence. En 2023, près d'une soixantaine de collaborateurs ont été formés.

Les acquisitions des sociétés Aleda en 2022, fournisseur de solutions de caisse en point de vente, et ZEturf en 2023, opérateur de paris hippiques et sportifs en ligne ont été notifiées à l'Autorité de la concurrence. Cette dernière a autorisé FDJ à réaliser ces acquisitions moyennant le respect de certains engagements, visant à garantir une stricte séparation entre les activités exercées sous droits exclusifs et les activités exercées sur des marchés concurrentiels (maintien des conventions de mutualisation avec les opérateurs de paris hippiques, formation des équipes assurant la promotion et l'animation des offres sous droits exclusifs et en concurrence, suppression du compte unique pour les joueurs en ligne et création de deux comptes séparés, etc.).

Le respect de ces engagements est soumis au contrôle d'un mandataire, qui en rend compte périodiquement à l'Autorité de la concurrence.

Perspectives

Un vaste plan de formation, initié au 3^{ème} trimestre 2023, se poursuivra en 2024 afin d'informer les collaborateurs des engagements souscrits dans le cadre de l'acquisition de ZEturf. L'année 2024 sera également consacrée à la préparation et à la mise en place de comptes séparés pour les joueurs de loterie en ligne et de paris sportifs en ligne.

4.7.5.7 S'ENGAGER POUR LES DROITS HUMAINS

FDJ s'engage à prévenir les atteintes aux droits humains et à améliorer les standards en matière de conditions d'emploi et de travail dans les territoires où l'entreprise opère. La politique de prévention des risques liés aux droits humains du Groupe est communiquée dans la politique

droits humains du groupe FDJ. Elle rappelle les enjeux identifiés, leurs implications pour les entités du Groupe et présente un socle de lignes directrices qui précisent les démarches spécifiques à adopter auprès de 4 principales parties prenantes et de 17 risques. Elle donne ainsi un cadre de référence des règles à respecter dans l'ensemble des activités au quotidien.

Principales parties prenantes	Intitulé des risques identifiés
COLLABORATEURS	<ul style="list-style-type: none"> ● Harcèlement moral et sexuel des collaborateurs ● Discrimination et inégalités des chances dès l'embauche et tout au long du parcours des collaborateurs ● Mauvaises conditions de travail des collaborateurs ● Atteinte à la sûreté des collaborateurs ● Atteinte à la liberté d'association et dégradation du dialogue social avec les collaborateurs
FOURNISSEURS/ SOUS-TRAITANTS	<ul style="list-style-type: none"> ● Mauvaises conditions de travail chez les fournisseurs et sous-traitants ● Travail forcé et travail des enfants chez les fournisseurs et sous-traitants ● Atteinte à la liberté d'association et dégradation du dialogue social chez les fournisseurs et sous-traitants
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> ● Manque de protection des joueurs vulnérables ● Non respect de la réglementation en matière d'interdiction des jeux de hasard et paris sportifs aux mineurs ● Manque de transparence sur les conditions de jeu ● Incitation à une consommation excessive
TOUTES LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE FDJ (COLLABORATEURS, COMMERÇANTS PARTENAIRES, FOURNISSEURS/SOUS-TRAITANTS, CONSOMMATEURS)	<ul style="list-style-type: none"> ● Non-respect des Droits Humains associé à des opérations de sponsoring et/ou mécénat ● Insuffisance des moyens de lutte contre la corruption dans le sport et le trucage des matchs ● Non-respect des Droits Humains par les commerçants partenaires FDJ ● Défaillance du dispositif d'alerte éthique ● Manque de protection des données personnelles

Le groupe FDJ respecte les Droits Humains fondamentaux, internationalement reconnus et s'efforce de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour identifier et prévenir les incidences négatives potentielles ou remédier aux incidences négatives existantes, liées à ses propres activités ou à celles de sa chaîne de valeur. Le groupe FDJ souhaite aussi apporter une contribution positive en matière de Droits Humains en agissant en tant qu'entreprise citoyenne et responsable. La Politique Droits Humains formalise cet engagement et réaffirme sa place fondamentale dans la démarche managériale et opérationnelle du Groupe et dans ses relations avec ses parties prenantes. Ainsi, le groupe FDJ applique les normes internationalement reconnues en matière de Droits Humains. La présente politique se réfère

notamment à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Cet engagement s'inscrit pleinement dans la vision stratégique du Groupe et dans sa démarche de vigilance.

Afin de piloter la performance de cette politique droits humains, le groupe FDJ a notamment mis en place un dispositif de suivi et de reporting, ainsi qu'une gouvernance dédiée qui veille à sa bonne application.

Intégrité

4.7.6 Favoriser les achats responsables

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.

Les achats responsables ont pour objectif de répondre aux exigences sociales et environnementales et favorisent la construction d'une chaîne d'approvisionnement responsable et résiliente. Composante de la politique Achat du Groupe, la politique achats responsables de FDJ s'articule autour de quatre axes majeurs : les relations durables et équilibrées avec les fournisseurs, la réduction des délais de paiement, les achats locaux et inclusifs, et enfin l'amélioration des pratiques environnementales et sociales des fournisseurs.

4.7.6.1 RELATIONS DURABLES ET ÉQUILIBRÉES AVEC LES FOURNISSEURS

Le Groupe s'attache à construire des relations durables et équilibrées 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. Cet engagement a été réitéré en 2021 avec la signature de la nouvelle Charte relations fournisseurs et achats responsables⁽¹⁾.

En 2021, FDJ a obtenu, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de ses actions en matière d'achats responsables, le label « Relation fournisseurs et achats responsables » (RFAR). Décerné par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance pour une durée de trois ans, ce label valorise les meilleures pratiques achats et les relations fournisseurs en intégrant à la fois, les dimensions environnementale, sociale et éthique, portées par la RSE, dans l'acte d'achat. Il est également aligné avec les lignes directrices de la norme internationale sur les achats responsables, ISO 20400.

4.7.6.2 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. Dans cette perspective, le Groupe a mis en place différentes actions pour améliorer les délais de paiement :

- poursuivre l'enrôlement des fournisseurs sur la plateforme de dématérialisation Tradeshift ;
- optimiser les seuils d'approbation des dépenses.

FDJ a également mis en place une plateforme d'escompte pour permettre le paiement anticipé des factures fournisseurs avec C2FO, leader mondial en solutions d'optimisation 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.

(1) <https://www.groupefdj.com/achats-responsables/>

(2) FDJ SA, FGS France, FDP, FDI, FDJ Services, L'Addition, l'ALEDA.

À fin 2023, le délai de paiement moyen des fournisseurs de FDJ est de 37 jours (inférieur aux soixante jours du délai légal requis, hors exception) contre 38 jours en 2022.

4.7.6.3 ACHATS LOCAUX ET INCLUSIFS

En cohérence avec ses engagements, la stratégie d'achats responsables de FDJ se caractérise par un fort ancrage des achats sur le territoire national.

En 2023, les filiales du groupe FDJ⁽²⁾ en France ont contribué par leurs achats au dynamisme économique, social et sociétal des territoires avec plus de 85 % des achats, en valeur, réalisés en France et 61 % réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et d'entreprises de taille intermédiaire. (ETI) (voir paragraphe 4.10 « 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 des secteurs du handicap et de l'insertion professionnelle. En 2023, plus de 1,343 million d'euros facturés ont été réalisés auprès d'Établissements et service d'aide par le travail (ESAT) et d'entreprises adaptées (EA) contre 1,3 million d'euros en 2022, et environ 7 % des fournisseurs de FDJ sont situés dans les quartiers de la politique de la ville (QPV).

4.7.6.4 GESTION DES RISQUES RSE FOURNISSEURS

FDJ évalue annuellement la performance RSE de ses fournisseurs. Sur la base de la cartographie et de l'identification des fournisseurs opérants sur des sous-familles achats à risque RSE, FDJ a évalué 326 fournisseurs par le biais de l'organisme international Ecovadis ou d'un questionnaire interne, pour une note moyenne de 63/100. Ainsi, fin 2023, 40 % des fournisseurs à risques RSE très élevé et élevé sont couverts par une évaluation de leur performance RSE.

Dans le cadre de l'amélioration continue de sa démarche achats responsables, le groupe FDJ a structuré en 2023 une politique de gestion des risques RSE fournisseurs, en 4 étapes :

• Identifier les risques

Fin 2022, le groupe FDJ s'est doté d'un outil de cartographie des risques RSE fournisseurs, permettant d'identifier le niveau de risques RSE (environnement, social et éthique) de l'ensemble de ses sous-familles achats.

• Hiérarchiser les risques

Le groupe FDJ a réalisé une matrice permettant de classer l'ensemble des sous-familles d'achats selon les 4 niveaux de risques de la cartographie (très élevé, élevé, modéré, faible) et ainsi prioriser les actions à mettre en place.

• Mitiger les risques

Dans le cadre d'un appel d'offres, le groupe FDJ s'est doté d'un outil permettant aux équipes métiers d'intégrer des critères et une pondération RSE, liés au niveau de risque de la nature d'achats.

• Améliorer en continu

Le groupe FDJ engage des plans de progrès auprès de ses fournisseurs ayant une note inférieure à 45/100. Ces plans de progrès visent à accompagner les fournisseurs dans l'amélioration de leur performance RSE.

De plus, le groupe FDJ partage avec ses fournisseurs stratégiques et importants ses priorités RSE lors de bilans. En complément, FDJ a organisé dans l'année un bilan spécifique RSE avec 21 fournisseurs stratégiques permettant d'échanger sur les bonnes pratiques RSE et d'identifier des synergies communes.

La formation des équipes achats sur les thématiques RSE est également un axe d'amélioration essentiel. En 2023, les équipes achats ont suivi une formation sur l'intégration des enjeux RSE dans le pilotage financier ainsi que deux e-learning (« Comprendre le coût du changement climatique et l'impact de la transition durable sur mon département financier » et « Comprendre comment mettre en place des achats plus durable »).

4.7.6.5 DÉCARBONATION DES ACHATS

Le groupe FDJ a lancé, en 2023, le programme de décarbonation des achats #BuyforGood, afin de contribuer à opérationnaliser la trajectoire de réduction des émissions carbone générées par les achats du Groupe (cf. partie 4.11 Environnement) en embarquant l'écosystème fournisseurs et ce à travers 4 chantiers :

Collecter les données carbone des catégories d'achats du Groupe auprès des fournisseurs

Afin d'améliorer la mesure de son bilan carbone, le Groupe s'est doté d'un outil de collecte et de réalisation du bilan carbone. Ainsi, dès 2024, des données carbonées relatives aux achats de biens et services réalisées par le Groupe seront collectées auprès des principaux fournisseurs.

Faire évoluer les process achats du Groupe avec des leviers de performance carbone

FDJ intègre systématiquement une clause carbone dans les contrats significatifs (supérieur à 100 000 euros). À travers cette clause, le fournisseur s'engage à partager annuellement à FDJ les émissions carbonées relatives aux achats réalisés par le Groupe. À date, 19 % du CA réalisé auprès des fournisseurs du Groupe sont couverts par une clause de décarbonation.

Piloter les plans de réduction carbone avec les fournisseurs du Groupe

Dès 2024, le Groupe va coconstruire avec ses fournisseurs, des plans de réduction des émissions carbonées sur les postes d'achats les plus émetteurs.

Communiquer auprès des parties prenantes internes et externes

Afin d'embarquer ses principaux fournisseurs dans le programme BuyforGood, le groupe FDJ a réuni le 5 décembre 2023 une centaine de ses fournisseurs stratégiques lors du premier « FDJ Suppliers Day ». Cet événement est la première initiative achats responsables d'embarquement des fournisseurs stratégiques et métiers FDJ sur l'enjeu de la décarbonation de la chaîne de valeur. À cette occasion, le Groupe a partagé avec ses partenaires ses objectifs de réduction carbone et son programme de décarbonation des achats #BuyForGood.

À travers diverses tables rondes, le Groupe a souhaité mettre en lumière les bonnes pratiques environnementales identifiées chez ses partenaires et fournisseurs. Cet événement a également été l'occasion pour le groupe FDJ de réaffirmer son souhait de mener des relations partenariales avec ses fournisseurs et de coconstruire des solutions respectueuses de l'environnement.

4.7.6.6 PERSPECTIVES

Dans le cadre de son programme de décarbonation des achats #BuyforGood, FDJ mettra en place en 2024 des campagnes de collecte de données carbonées des fournisseurs via la plateforme digitale mise en place à cet effet, afin de renforcer le suivi des émissions carbone générées par ses achats.

En 2024, afin de réaffirmer son engagement en matière d'achats responsables et dans une dynamique d'amélioration continue, FDJ se réengagera pour un cycle de trois ans auprès du Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » de la Médiation des entreprises.

Par ailleurs, dans la continuité de la démarche de gestion des risques RSE fournisseurs, le Groupe sensibilisera en 2024 les équipes métiers à l'utilisation de l'outil d'intégration de critères RSE pondérés, développé en 2023, dans les appels d'offres, et tenant compte du niveau de risque et de la nature d'achats.

Enfin, en cohérence avec des engagements, le groupe FDJ poursuivra en 2024 ses actions de collaboration envers les structures de l'économie sociale et solidaire, de l'insertion et du handicap.

Ressources humaines

4.8 Ressources humaines ⁽¹⁾

Convaincu que l'engagement de ses collaborateurs est une condition essentielle de la performance durable des entreprises, le groupe FDJ s'emploie à construire et mettre en œuvre une politique de Ressources Humaines ambitieuse, innovante et inclusive.

L'ambition du Groupe est de placer le collaborateur au cœur de ses actions, tout en prenant en compte les attentes des parties prenantes, notamment avec une intégration poussée des exigences liées à la Diversité, à l'égalité des chances, et à la lutte contre toutes les formes de discriminations.

PROFIL DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

RÉSULTAT : NOMBRE DE COLLABORATEURS EN CDD ET CDI AU 31 DÉCEMBRE ⁽²⁾

Entité	Pays	2021			2022			2023		
		CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
FDJ	France	1531	72	1603	1665	71	1736	1799	75	1874
FDP	France	452	15	467	471	21	492	508	20	528
FDI	France	28	-	28	28	-	28	32	-	32
PDJ	Polynésie française	17	3	20	19	-	19	19	1	20
FGS France	France	102	3	105	112	5	117	114	4	118
FGS Canada	Canada	2	-	2	1	-	1	1	-	1
FDJD	France	16	1	17	15	3	18	14	3	17
FGS UK*	Royaume-Uni	36	-	36	-	-	-	-	-	-
Sporting Group	Royaume-Uni	246	3	249	272	2	274	221	4	225
FDJ Services	France	9	-	9	14	-	14	28	-	28
Aleda	France							82	8	90
L'Addition	France							63	-	63
GROUPE FDJ		2 439	97	2 536	2 597	102	2 699	2 881	115	2 996

* Les effectifs de FGS UK ont été transférés au sein de Sporting Group au cours de l'année 2022.

Au 31 décembre 2023, le Groupe employait 2 996 collaborateurs dans les sociétés entrant dans son périmètre de consolidation. L'entité FDJ, avec 1 874 collaborateurs, représentait près de 62,6 % des effectifs du Groupe tandis que FDP, filiale commerciale, avec 528 personnes représentait 17,6 % des effectifs du Groupe. La progression des effectifs au sein du groupe FDJ de 11 % en 2023 est portée par FDJ (+ 7,9 %).

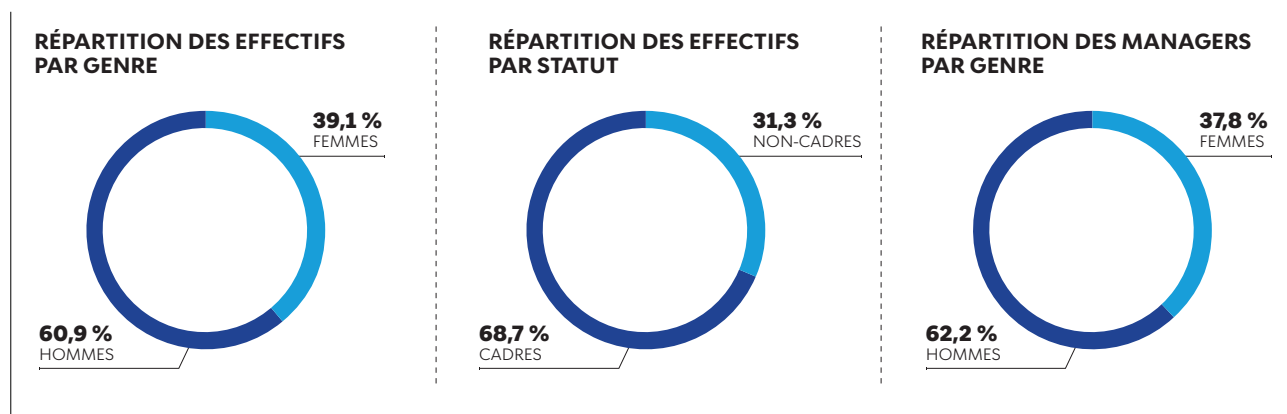
(1) Conformément au protocole de reporting, les données extra-financières présentées dans l'intégralité de la Déclaration de performance extra-financière s'entendent en vision Groupe hors PLI, ZEturf/ZEbet.

(2) 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.

RÉSULTAT : STATUT DU PERSONNEL AU 31 DÉCEMBRE

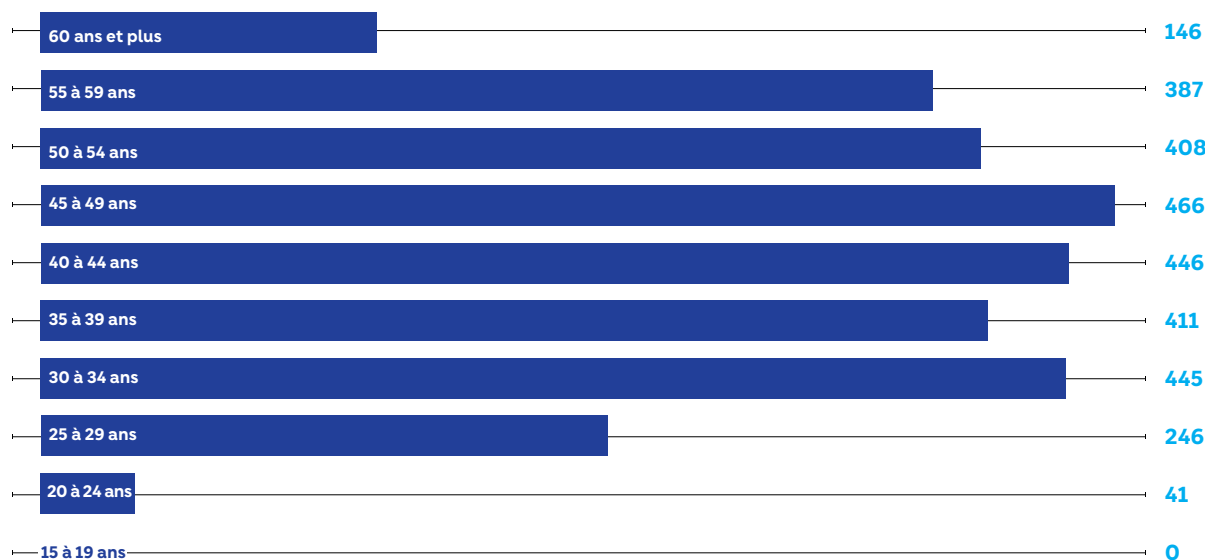
	2021		2022		2023	
	Cadres	Non-cadres	Cadres	Non-cadres	Cadres	Non-cadres
FDJ	1 391	212	1 527	209	1 676	198
Groupe FDJ	1 664	872	1 828	871	2 058	938

En 2023, les cadres représentent 68,7 % de l'effectif total du Groupe contre 67,7 % en 2022.



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	98	206	247	283	296	283	297	154	10	-	42,4
Groupe FDJ	146	387	408	466	446	411	445	246	41	-	38,6



Ressources humaines

RÉSULTAT : ANCIENNETÉ MOYENNE DES COLLABORATEURS

	2021	2022	2023
FDJ	11,30 ans	10,90 ans	10,52 ans
Groupe FDJ	11,10 ans	10,85 ans	10,52 ans

RÉSULTAT : RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE

	2021				2022				2023			
	Hommes	%	Femmes	%	Hommes	%	Femmes	%	Hommes	%	Femmes	%
FDJ	920	57,4 %	683	42,6 %	1 012	58,3 %	724	41,7 %	1 110	59,2 %	764	40,8 %
Groupe FDJ	1 548	61,0 %	988	39,0 %	1 649	61,1 %	1 050	38,9 %	1 824	60,9 %	1 172	39,1 %

4.8.1 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 pour accompagner le développement des activités du Groupe. Dans cette perspective, la démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), développée par FDJ depuis plus de dix ans, permet d'anticiper l'évolution des métiers et des 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, plus de 6,7 millions d'euros durant l'année écoulée, ce qui représente 3,23 % de la masse salariale. En 2023, le Groupe a eu à cœur de maintenir et développer l'employabilité de tous ses collaborateurs (savoir-faire et savoir-être) en proposant une offre de formation adaptée au besoin de chacun. Plus de 3 000 collaborateurs du Groupe ont ainsi bénéficié d'au moins une action de formation. En moyenne, chaque collaborateur formé a reçu 18 heures de formation en 2023.

Ainsi, les besoins de formation couvrent quatre domaines principaux :

- les compétences directement centrées sur les métiers et leur évolution accélérée, en particulier dans le domaine des technologies de l'information, de la cybersécurité, de la data, du digital, des métiers commerciaux et de la transition écologique. À titre d'exemples :
 - un focus a été fait en 2023 sur les techniques de la négociation pour toutes les forces de vente d'une part ; et sur le déploiement de Kubernetes, système permettant d'améliorer l'organisation et la gestion des applications pour nos équipes IT d'autre part,
 - une formation sur la transition écologique (« Comprendre la crise écologique ») a été déployée à destination de l'ensemble des collaborateurs. À ce titre, la réalisation du MOOC a été intégrée dans les critères d'intéressement des collaborateurs (objectif fixé à 80 % de participation) ;
- les compétences comportementales ou *soft skills* qui, en complément des compétences métiers, sont indispensables pour contribuer à la performance individuelle et collective (par exemple : capacité à savoir « pitcher », à prendre la parole en public...);
- l'accompagnement des pratiques managériales en application du modèle managérial du Groupe, articulé

autour de trois dimensions essentielles : manager coach, manager leader et manager de la performance. À ce titre, un parcours à la prise de fonction managériale a été déployé en 2023 auprès de tous les nouveaux managers du groupe FDJ, ainsi qu'un nouveau parcours d'accompagnement des managers de managers ;

- la pratique professionnelle des langues (en particulier de l'anglais) en cohérence avec le développement international du Groupe et l'intégration de filiales anglophones, et via un accompagnement adapté aux besoins de chacun (plateforme de formation en ligne, session individuelle, ou accompagnement sur des thématiques sectorielles en collectif).

RÉSULTAT : NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

	2021	2022	2023
FDJ	26 792	30 821	36 261
Groupe FDJ	39 417	40 403	52 716

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DE LA MASSE SALARIALE DÉDIÉE À LA FORMATION

	2021	2022	2023
FDJ	3,80 %	4,12 %	3,80 %
Groupe FDJ	3,35 %	3,77 %	3,23 %

RÉSULTAT : NOMBRE DE COLLABORATEURS AYANT REÇU UNE FORMATION DANS L'ANNÉE

	2021	2022	2023
FDJ	1 540	1 586	1 879
Groupe FDJ	2 472	2 591	3 008

Pour mémoire, un collaborateur formé et ayant quitté l'entreprise dans l'année est pris en compte. Les données 2023 intègrent les entités L'Addition et ALEDA.

4.8.1.1 PERSPECTIVES

En 2024, le plan de développement des compétences continuera d'accompagner la Stratégie du Groupe, tout en mettant l'accent sur six domaines :

- renforcement de la compréhension des enjeux RSE de l'ensemble des collaborateurs, notamment sur les thèmes de l'environnement et du jeu responsable. En parallèle, des formations spécifiques à certains métiers (par exemple : le Marketing, la Finance, les Achats) seront dispensées ;
- déploiement d'un plan de développement des compétences Data et IA avec des modules spécifiques de développement de l'expertise métier au profit des collaborateurs de la filière Data ;
- développements des compétences comportementales clés pour tous les collaborateurs (être leader, être

responsable, être collectif, prendre des initiatives, être orienté résultats) ;

- accompagnement de ligne managériale (prise de fonction managériale, managers expérimentés, directeurs) pour lui permettre de s'adapter et d'accompagner les équipes dans les évolutions du Groupe ;
- transformation du modèle commercial avec la création et le déploiement d'une méthode de vente homogène à l'ensemble du groupe FDJ ;
- renforcement du développement de la pratique de l'anglais professionnel avec la mise en place d'une nouvelle plateforme e-learning, ouverte à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En parallèle, FDJ accompagnera, dès que nécessaire, le développement des compétences métiers pour l'ensemble des collaborateurs.

4.8.2 Promouvoir un dialogue social constructif

FDJ s'attache depuis de nombreuses années à développer et à entretenir un dialogue social de qualité, élément essentiel de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise. FDJ respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble de ses entités, notamment la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

Le dialogue social avec les instances représentatives du personnel est organisé à la fois au niveau du Groupe et de ses différentes entités juridiques et géographiques.

Chaque entité du Groupe dispose des instances représentatives du personnel conformément aux dispositions légales, c'est-à-dire en tenant compte de son effectif :

- lorsque l'effectif est au moins égal à 50 salariés, sont mis en place des CSE dits « Grandes attributions » (FDP, FGS France, L'Addition et Aleda), voire des CSE d'établissement et un CSE Central (FDJ SA) ;
- lorsque l'effectif est compris entre 11 et 49 salariés, est mis en place un CSE dit « sans voix consultative » (La Française d'Images, FDJ Développement et FDJ Services).

Ainsi, les principales instances représentatives du personnel présentes dans les entités du Groupe sont les suivantes :

- un Comité de Groupe regroupant des représentants du personnel des entités FDJ, FDP et FGS France. Cet organe représente l'ensemble des entités du Groupe et se réunit a minima 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), ainsi que des Commissions légales et conventionnelles (par exemple, commission économique, commission Égalité professionnelle...),
 - au niveau de chaque établissement : un CSE d'établissement et une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), ainsi que d'autres commissions ;
- au sein de FDP, un Comité social et économique (CSE) et une Commission santé, sécurité et conditions de travail

(CSSCT), au-delà des Commissions légales et conventionnelles ;

- au sein de FGS France, L'Addition, Aleda, FDJ Services, La Française d'Images et de FDJ Développement, un CSE.

Tous les projets affectant l'organisation générale 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 2023 les projets d'acquisitions de Premier Lotteries Ireland (PLI) et du groupe ZEturf.

Par ailleurs, le haut niveau de dialogue social au sein du Groupe se traduit également par une concertation systématique sur les réflexions autour de l'évolution de nos organisations internes selon la méthodologie suivante :

- 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, au même titre que les orientations stratégiques du Groupe.

La direction s'est par ailleurs engagée depuis plusieurs années dans la construction progressive d'un socle social commun pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe appelé « socle social Groupe » et reposant sur les composantes suivantes :

- l'épargne salariale ;
- la mutuelle et la prévoyance ;
- la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ;
- l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité.

L'objectif est d'harmoniser les dispositifs, pratiques et accords, en lien avec les organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe.

Ressources humaines

Ainsi, dans la continuité des négociations engagées avec les instances représentatives au niveau du Groupe depuis 2021 et qui ont abouti à la signature de nombreux accords (égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qualité de vie au travail, diversité, participation et intéressement, etc.) FDJ a réengagé en 2023, une négociation, toujours au niveau du Groupe, sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

Au-delà des négociations au niveau du Groupe, des réunions de négociation sont également régulièrement organisées – au sein des sociétés du Groupe pourvues de délégués syndicaux (FDJ, FDP, FGS France, FDJ Développement, Aleda et La Française d'Images).

À titre d'illustration, au niveau de FDJ, la direction réunit deux fois par mois les organisations syndicales représentatives pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social.

Ces réunions ont donné lieu à la signature de quatre accords ou avenants en 2023 au sein de FDJ : l'accord sur les salaires fixant la politique salariale 2023, l'accord d'intéressement 2023, l'avenant à l'accord relatif au Comité social et économique central FDJ et aux Comités sociaux et économiques d'établissement, et enfin le protocole d'accord préélectoral.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : POURCENTAGE DE COLLABORATEURS COUVERTS PAR UN ACCORD COLLECTIF

	2021	2022	2023
FDJ	100 %	100 %	100 %
Groupe FDJ	89 %	90 %	92 %

INDICATEUR DE PERFORMANCE : POURCENTAGE DE COLLABORATEURS COUVERTS PAR UNE INSTANCE REPRÉSENTATIVE DU PERSONNEL

	2021	2022	2023
FDJ	100 %	100 %	100 %
Groupe FDJ	88 %	89 %	92 %

L'année 2023 a également été une année électorale riche sur le plan social : la plupart des instances représentatives du personnel du Groupe ont été renouvelées.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES ACCORDS SIGNÉS DANS L'ANNÉE

Périmètre	Thématique	Description succincte	Date signature
Groupe	Prévoyance	Avenant à l'accord collectif de groupe relatif au régime obligatoire de prévoyance collective, intégrant l'entité L'Addition	22 décembre 2023
FDJ	Accord sur les salaires	Accord pour la politique salariale 2023	23 février 2023
FDJ	Intéressement	Accord 2023 fixant les critères d'intéressement 2023	30 mars 2023
FDJ	Représentation du personnel	Avenant à l'accord relatif au Comité social et économique central FDJ et aux Comités sociaux et économiques d'établissement	21 août 2023
FDJ	Élections professionnelles	Protocole d'accord préélectoral	20 octobre 2023

Perspectives

En 2024, les négociations avec les instances représentatives se poursuivront autour de plusieurs thèmes, notamment sur les salaires et la fixation des critères d'intéressement et de participation, et la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

4.8.3 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 traduit la conviction du Groupe que la diversité et la cohésion sociale constituent une richesse et un levier d'engagement des collaborateurs et de performance durable. FDJ déploie depuis 2010 une politique « Diversité et Inclusion » dans une logique d'amélioration continue. Celle-ci s'articule autour de quatre piliers : l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'inclusion des personnes en situation de handicap, l'inter-génération et la diversité des origines sociales. Deux nouveaux piliers ont été ajoutés depuis 2021 : l'orientation affective et l'identité de genre.

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 (voir paragraphe 4.8.2 « Promouvoir un dialogue social constructif »).

Dans le but d'améliorer de manière continue ses pratiques, FDJ a renouvelé en 2021 le Label ALLIANCE, détenu depuis 2013, regroupant les labels Égalité professionnelle Femme/Homme et Diversité. En 2023, l'audit de suivi du label a confirmé la réalité opérationnelle de la démarche diversité et inclusion de FDJ.

FDJ s'est distinguée dans le palmarès des Champions de la diversité⁽¹⁾ 2023, dans la catégorie « hôtels, tourisme, loisirs », en obtenant la quatrième place avec un score de 8,23/10. Le palmarès distingue les entreprises ayant mis en place des politiques efficaces pour combattre les inégalités et favoriser l'inclusion de tous, via une enquête auprès de 25 000 Français travaillant dans des entreprises de plus de 250 salariés.

Formation et sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

La formation et la sensibilisation des collaborateurs sont des axes essentiels de la démarche d'inclusion de FDJ et s'appuient sur plusieurs leviers :

- pour l'équipe dirigeante :
 - organisation d'une session de sensibilisation des membres du Comité de direction Groupe en juin 2023, sur la thématique de l'orientation affective et de l'identité de genre, par notre partenaire TETU.CONNECT et le porte-parole de l'association L'Autre Cercle ;
- pour les managers :
 - déploiement d'une formation systématique intitulée « Manager avec le Droit du Travail », intégrée au parcours de formation obligatoire, et qui définit ce qu'est la discrimination et les bonnes pratiques pour recruter sans discriminer,
 - 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 ;
- pour tous les collaborateurs :
 - formation des collaborateurs aux enjeux RSE, dont un volet complet porte sur la discrimination ;
 - construction d'un plan de formation dédié à la Diversité, la lutte contre les discriminations et le harcèlement, à destination des acteurs de la diversité (recruteurs, managers, acheteurs, représentants du personnel, etc.), qui a permis de former de 155 personnes en 2023. Chaque session est organisée en présentiel, avec le soutien de Mozaïk RH. Un module de formation E-learning spécifique est à réaliser en amont, permettant d'acquérir les notions clés et de favoriser les échanges et cas pratiques lors des sessions ;
 - distribution depuis 2023 aux collaborateurs de la bande dessinée de sensibilisation Diversité et Inclusion, qui fait désormais partie du kit d'*onboarding* remis à tout nouveau collaborateur au sein du Groupe ;
 - déploiement dans le cadre de l'engagement de FDJ dans l'initiative interentreprises « *StOpE au Sexisme* », d'un module de e-learning pour prévenir et lutter contre les agissements sexistes en entreprise ;
 - mise à disposition de nombreuses informations (dont les coordonnées des différents dispositifs d'écoute) via un espace dédié à la diversité sur l'intranet FDJ, qui a

été consulté près de 1 200 fois en 2023. Les collaborateurs peuvent notamment consulter les chartes d'engagement et initiatives dont FDJ est signataire, de nombreux supports dont une web-série humoristique et pédagogiques (12 vidéos permettant de relayer les messages essentiels de la démarche), des *replays* de conférences/webinaires, etc.

4.8.3.2 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Le groupe FDJ est fortement engagé en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec un soutien au plus haut niveau de l'entreprise et de nombreuses actions de formation et sensibilisation.

Sensibilisation interne

Le Groupe organise chaque année, via son réseau interne de collaborateurs All'in dédié à la mixité, un évènement à l'occasion du 8 mars (journée internationale des droits des femmes) avec notamment, des conférences de femmes inspirantes sur plusieurs sites du Groupe – Boulogne, Vitrolles et Londres – et, 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 réseau All'in a également organisé une conférence au sujet du sexisme en entreprise en avril 2023, avec les témoignages de Marie Portolano, journaliste-animatrice, et Benoît Dardenne, professeur de psychologie sociale à l'Université de Liège.

Dispositifs parentalité

Depuis plusieurs années, FDJ a mis en place des dispositifs spécifiques pour les collaborateurs en situation de parentalité. Considérant que cette étape de vie est primordiale pour chacun des parents, plusieurs dispositions ont été prises :

- le congé paternité légal (28 jours) est pris en charge à hauteur de 100 % du salaire⁽²⁾ ;
- un 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 l'ouverture de ce droit aux parents ayant recours à la gestation pour autrui) est proposé aux collaborateurs, ainsi qu'un accompagnement au retour de congé maternité et/ou parental (formation, coaching...);
- une attention particulière est portée à l'évolution de la rémunération des femmes de retour de congés maternité ;
- les parents bénéficient de 4 jours de congé « Enfants Malades », ainsi que d'un accès à un dispositif d'attribution de places en crèche.

Le guide de parentalité du Groupe distribué à chaque parent, et également disponible sur l'intranet, rappelle le cadre légal ainsi que les dispositifs mis à disposition de chaque parent, sans distinction, que ce soit pour une (future) maman, un (futur) papa, un second parent, tels que prévus dans l'accord afférent.

(1) Palmarès conçu par la revue Capital et l'institut d'études Statista R.

(2) Loi sur la paternité entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2021.

Ressources humaines

Féminisation des instances gouvernantes et équité salariale

En 2023, FDJ SA a maintenu sa note de 100/100 à l'index relatif à l'égalité professionnelle femmes/hommes. À ce titre, FDJ a obtenu la 8e place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120⁽¹⁾, avec la meilleure note de l'index égalité professionnelle F/H.

Dans le cadre du Grand Prix Humpact Emploi France 2023, qui vise à récompenser les entreprises cotées ayant déployé les politiques sociales les plus vertueuses, le groupe FDJ a reçu le 1^{er} prix dans la catégorie « parité femmes-hommes ». FDJ est ainsi reconnu pour 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), qui regroupe les principaux directeurs dans l'ensemble du Groupe, au même niveau que la proportion de femmes dans le Groupe au plus tard en 2023.

INDICATEURS DE PERFORMANCE : PART DES FEMMES DANS LE GROUPE ET PART DES FEMMES DANS LE GROUPE EXECUTIVE MANAGEMENT

	2021	2022	2023
Part des femmes dans le Groupe	39,0 %	38,9 %	39,1 %
Part des femmes dans le GEM	33,8 %	35,1 %	38,8 %

Le pourcentage de femmes au sein du GEM a progressé de 3,7 points et est ainsi passé de 35,1 % au 31 décembre 2022 à 38,8 % au 31 décembre 2023.

INDICATEURS DE PERFORMANCE : PART DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE ET PART DES FEMMES MANAGERS

	2021		2022		2023	
	Part des femmes	Part des femmes managers	Part des femmes	Part des femmes managers	Part des femmes	Part des femmes managers
FDJ	42,6 %	41,8 %	41,7 %	40,9 %	40,8 %	40,5 %
Groupe FDJ	39,0 %	34,3 %	38,9 %	36,0 %	39,1 %	37,8 %

RÉSULTAT : INDEX ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE F/H (INDEX « PÉNICAUD »)

	2021	2022	2023
FDJ	100/100	100/100	100/100
FDP	92/100	98/100	93/100
FGS France	84/100	84/100	88/100
L'Addition			91/100

TAUX DE PROMOTION CDI (CHANGEMENT DE COEFFICIENT)

	2021			2022			2023		
	Femmes	Hommes	Ensemble	Femmes	Hommes	Ensemble	Femmes	Hommes	Ensemble
FDJ	13,2 %	10,6 %	11,7 %	10,9 %	8,7 %	9,6 %	12,5 %	10,2 %	11,1 %

FDJ poursuit les actions spécifiques visant à une répartition équitable des promotions professionnelles entre les femmes et les hommes.

(1) 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.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/resultats-de-la-10e-edition-du-palmares-de-la-feminisation-des-instances-dirigeantes-des>

Lutte contre les stéréotypes

Depuis 2020, le groupe FDJ est signataire de la Charte « StOpE au Sexisme » qui vise à lutter contre le sexisme ordinaire au quotidien, et de la Charte SISTA qui promeut la mixité dans le numérique et permet à plus de femmes entrepreneures de voir leurs start-ups être financées par des fonds d'investissement. En 2022, chaque membre du Comité de direction Groupe s'est engagé personnellement en signant une charte d'entreprise coconstruite avec l'association « Jamais sans elles ». Ils s'engagent ainsi à ne plus participer à aucune manifestation publique, événement ou intervention médiatique, en présentiel ou à distance, où la mixité ne serait pas représentée (inclure au minimum 1 femme et réciproquement).

Le Groupe, soucieux des enjeux de féminisation des métiers du numérique, de l'innovation et de la technologie, a participé à l'enquête GenderScan 2023, qui contribue à rendre visible la place et l'avenir des femmes dans ces métiers, de la formation jusqu'à l'emploi.

Le réseau interne de collaborateurs sur les enjeux de Mixité, *All'In* (créé en 2016), est composé de plus de cent cinquante collaboratrices et collaborateurs, convaincus que la lutte pour l'égalité passe par l'implication concrète des femmes et des hommes. 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. Cette Commission a pour objectif de présenter les résultats chiffrés de l'année et d'échanger sur les perspectives d'amélioration et le plan d'actions à mettre en œuvre pour le prochain exercice.

4.8.3.3 INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Héritière des « Gueules Cassées », FDJ se mobilise depuis de nombreuses années pour l'inclusion des personnes en situation de handicap et mène de nombreuses actions de recrutements, d'accompagnement et de sensibilisation, qui ont permis une progression continue depuis plusieurs années du taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap.

Recrutement et accompagnement

Afin de continuer à améliorer l'intégration de collaborateurs en situation de handicap dans l'entreprise, FDJ a inscrit

l'objectif de maintien du taux handicap dans les critères d'intéressement de l'entreprise, afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur cet enjeu.

Les actions mises en place par FDJ en matière de recrutement de personnes en situation de handicap sont les suivantes :

- participation à des salons/forums spécialisés ⁽²⁾ ;
- identification d'un vivier de profils répondant à des critères de diversité dont de handicap via des partenaires sélectionnés par FDJ afin de tendre vers l'objectif d'un taux handicap supérieur à 6 % de l'effectif ;
- ouverture d'un budget spécifique dédié au recrutement de jeunes alternants RQTH ;
- contractualisation 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) ⁽³⁾.

En matière d'accompagnement, le Groupe s'efforce d'améliorer année après année les dispositifs d'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap. Les entretiens approfondis menés par la mission handicap avec l'ensemble de la population RQTH ⁽⁴⁾, instaurés en 2022, ont été maintenus en 2023 avec une fréquence adaptée au besoin de chaque collaborateur concerné, et avec un renforcement du suivi le cas échéant. Les dispositifs handicap et les modalités de démarche d'obtention d'une RQTH ont été formalisés grâce à la création d'une page dédiée à la mission handicap dans l'espace intranet diversité et inclusion. De même, des coachings individuels ainsi que plusieurs formations/sensibilisations, réalisées avec notre partenaire UNIRH, ont été dispensées auprès des équipes accueillant des collaborateurs en situation de handicap.

Sensibilisation interne

En parallèle de ce plan de recrutements, des sensibilisations ont été menées auprès des collaborateurs du Groupe par le biais notamment du Duoday ⁽⁵⁾, et une mise en avant des handicaps invisibles a été réalisée, notamment concernant les troubles DYS à l'occasion de la Journée Nationale des DYS.

Lutte contre les stéréotypes

Dans une optique d'amélioration, et afin de s'inspirer des bonnes pratiques déjà expérimentées dans d'autres entreprises et de provoquer les discussions avec divers acteurs de la diversité, le Groupe participe aux actions menées par l'association Hangagés, fondée en 2009 par FDJ, ainsi qu'au travers du Manifeste Inclusion en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

(1) L'accord est disponible sur le site institutionnel : www.groupefdj.com.

(2) Paris Pour l'Emploi, Talent handicap et Hello Handicap.

(3) Voir 4.7.6 Favoriser les achats responsables.

(4) Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

(5) Événement dont le but est de changer le regard sur le handicap (cet événement est aussi un vivier de recrutement).

Ressources humaines

Accessibilité numérique

En 2023, le Groupe a lancé son projet d'accessibilité numérique, en organisant des premiers audits et en définissant sa stratégie de mise en accessibilité. L'objectif recherché est de rendre accessible tout type d'information numérique aux personnes en situation de handicap et aux seniors, dans le respect des règles de conception selon des niveaux d'accessibilité (A, AA ou AAA) du référentiel RGAA mis en œuvre par la Direction interministérielle du numérique.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX D'EMPLOI DIRECT DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP

	2021	2022	2023
FDJ	5,22 %	5,36 %	5,48 %
Groupe FDJ	5,21 %	5,61 %	5,67 %

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 portée par la progression du taux des principales entités contributrices (avec une forte progression du taux de la filiale commerciale FDP qui atteint un taux 8,02 %). La croissance du taux FDJ est liée à une forte croissance du nombre de collaborateurs ayant une RQTH malgré la progression de la base d'assujettissement (liée aux recrutements). Pour la première année, ce taux comprend les entités Aleda et L'Addition.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE ET PART D'ALTERNANTS

	2021		2022		2023	
	Nombre d'alternants	Part d'alternants	Nombre d'alternants	Part d'alternants	Nombre d'alternants	Part d'alternants
FDJ	130	7,5 %	104	6 %	116	5,8 %
Groupe FDJ	169	6,2 %	130	4,8 %	164	5,2 %

Jeniors et Seniors

FDJ accorde une attention particulière aux jeniors (collaborateurs de 45 ans et plus) et seniors (collaborateurs qui préparent activement leur retraite) dont la contribution à la transmission des connaissances et l'expérience acquise sont des atouts majeurs.

Les profils « jeniors » et seniors représentent 47 % des collaborateurs en 2023 au sein du groupe FDJ. Leur contribution à la dynamique collective du Groupe est ainsi substantielle.

4.8.3.4 INTERGÉNÉRATIONS

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise et a développé des actions en faveur des profils seniors.

Emploi des jeunes

Le groupe FDJ a mis en œuvre depuis 2018 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. Depuis 2021, le groupe FDJ a par ailleurs intensifié le recrutement et la formation de stagiaires et d'alternants de tous horizons. En 2023, le Groupe compte 164 alternants.

FDJ accorde une grande importance à la qualité des stages proposés, avec notamment :

- un encadrement individuel par un maître de stage formé pour l'accompagnement ;
- la participation du stagiaire au parcours d'intégration comme chaque collaborateur du Groupe ;
- la possibilité d'échanger avec leur référent Ressources Humaines.

À ce titre, pour la sixième année consécutive, FDJ a été certifiée *Happy Trainees de Choose My Company*⁽¹⁾ par les alternants et stagiaires du Groupe. La note de 4,1/5 obtenue confirme la qualité de l'intégration et de l'accompagnement au quotidien des alternants et stagiaires ainsi que de leur tuteur.

Dans le cadre de la préparation à la retraite des collaborateurs concernés, FDJ leur propose des formations spécifiques :

- « 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 ;
- « Cap 60 » permet d'anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

Le taux d'engagement des seniors⁽²⁾ s'élève à 92 %, niveau identique au taux d'engagement des collaborateurs au global, illustrant leur pleine intégration à la dynamique de développement du Groupe (voir paragraphe 4.8.5 « Assurer l'engagement des collaborateurs »).

(1) Fondé en 2011 par des professionnels RH, IT & digital, ChooseMyCompany développe la performance et l'attractivité des entreprises grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats et clients.

(2) La mesure du taux d'engagement des seniors repose sur les réponses apportées par les collaborateurs âgés entre 51 et 60 ans.

4.8.3.5 DIVERSITÉ DES ORIGINES ET DIVERSITÉ SOCIALE

Sujet important pour FDJ qui est une entreprise grand public dont les collaborateurs doivent représenter la diversité de la société, l'entreprise 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 collèves situés dans les zones REP+⁽¹⁾ ;
- 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 ;
- les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers. En 2023, 7 % des fournisseurs de FDJ sont installés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

4.8.3.6 L'ORIENTATION AFFECTIVE ET L'IDENTITÉ DE GENRE

FDJ a pour objectif que chaque collaborateur, quelles que soient son orientation affective et son identité de genre se sente accepté au sein du Groupe, et libre comme tout collaborateur de parler de son orientation et de sa vie familiale.

Dans ce contexte, le groupe FDJ a mis en place un partenariat en 2022 avec TETU.CONNECT, pour bénéficier de leurs connaissances et partager avec les acteurs et actrices du monde du travail. Lors d'une première conférence de sensibilisation dédiée au sujet de la lutte contre les discriminations envers les personnes LGBTQIA+, avec la participation de Ouissem Belgacem (ancien footballeur professionnel international qui a fait son *coming out*) et d'un expert de TETU.CONNECT, FDJ avait annoncé le lancement des travaux visant à respecter les exigences de la Charte LGBT+ de l'association l'Autre Cercle, avec un objectif de signature de cette Charte en 2023.

Son déploiement consiste à créer un environnement inclusif pour tous les collaborateurs LGBTQI+, à veiller à une égalité de droit et de traitement, quelle que soient leur orientation affective et identité de genre, à les soutenir en cas de propos ou d'actes discriminatoires, et à mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

À ce titre, au premier semestre 2023, une campagne de sensibilisation interne a été lancée, avec des sessions dédiées pour le Comité de direction Groupe, les représentants des instances représentatives du personnel et les équipes RH. Un atelier de sensibilisation « being yourself at work » a également été organisé en juin 2023 au sein de la filiale Sporting UK, animé par TETU.CONNECT. Cette campagne de sensibilisation a été complétée par un article publié sur l'intranet FDJ, accompagné de données chiffrées et d'une vidéo illustrative à l'occasion de la journée internationale de lutte contre toutes les LGBTPhobies.

Dans la continuité des travaux engagés, une seconde conférence de sensibilisation s'est tenue en juin 2023, avec les témoignages du journaliste animateur TV/radio Christophe Beaugrand, et d'un expert de TETU.CONNECT. À cette occasion, le Groupe a confirmé son engagement en signant la Charte LGBT+ de l'association l'Autre Cercle, preuve de la mise en place d'un plan d'action concret pour l'inclusion de ses collaborateurs LGBTQI+.

Suite à cette signature, un réseau LGBTQI+, nommé *All'Proud*, sponsorisé par deux membres du Comité de direction Groupe, a été créé par des collaborateurs. Hébergé au sein du réseau *Mixité All'in*, ce réseau a pour ambition de favoriser un environnement de travail inclusif et une égalité de traitement entre tous les collaborateurs, quelles que soient leur orientation affective, ou leur identité de genre, et ainsi lutter contre toutes formes de discriminations.

Perspectives

L'ambition de FDJ est de maintenir le haut de niveau de maturité sur les sujets tels que l'égalité entre les femmes et les hommes, le handicap et l'inclusion des générations. Il s'agit également de poursuivre l'engagement récent envers les collaborateurs LGBTQI+, grâce aux actions du nouveau réseau interne de collaborateurs, et de développer les actions en matière de la diversité sociale, des origines et académique.

(1) Réseau d'éducation prioritaire.

4.8.4 Développer la qualité de vie au travail

Le groupe FDJ s'est toujours attaché à développer une démarche volontariste en faveur de la qualité de vie et du bien-être au travail. À ce titre, le Groupe interroge annuellement ses collaborateurs via un baromètre interne (Voir paragraphe 4.8.5 « Assurer l'engagement des collaborateurs ») pour suivre et assurer de manière régulière le bien-être des salariés et identifier leurs besoins.

RÉSULTAT : NIVEAU DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL MOYEN DES COLLABORATEURS

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	85/100	79/100	80/100

Le niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs, en légère hausse par rapport à l'exercice précédent, se maintient à un niveau élevé.

Soucieux de maintenir ce taux à un niveau élevé, FDJ engage tout au long de l'année des actions en matière de qualité de vie au travail (QVT) et de santé et sécurité au travail (SST), composantes essentielles à la fois de l'épanouissement et de l'engagement des collaborateurs au niveau individuel et de la performance au niveau collectif.

Ainsi, 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 au bien-être des collaborateurs.

Actions engagées auprès des collaborateurs

Depuis de nombreuses années, le groupe FDJ mène des actions qui contribuent à améliorer la QVT de l'ensemble des collaborateurs :

- au début de l'année 2023, les collaborateurs du site de Boulogne ont pu bénéficier de séances de massage assis pendant quatre semaines, dispensées par un praticien non-voyant en stage dans le cadre de sa formation en établissement de réadaptation professionnelle, permettant d'associer QVT et sensibilisation au handicap ;
- le programme holistique « Begood » d'accompagnement individualisé mis en place en 2022, avec deux promotions de trois mois, a été déployé en 2023 pour tous les collaborateurs et tout au long de l'année. Il permet aux participants de suivre un programme dédié afin qu'ils puissent prendre conscience de leur état de vitalité (reconnaître les signes de fatigue, les signaux faibles du stress...), restaurer leur équilibre physique, émotionnel et cérébral, mieux gérer leur temps et leurs priorités pour s'orienter vers un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée. Les bénéficiaires du programme Begood bénéficie d'un accès à une plateforme digitale de cours quotidiens en « live » de méditation, relaxation, pilâtes, stretching, gainage, posturologie, et de la diffusion de deux conférences apprenantes par mois (ex : sommeil, nutrition, stress, etc.) ;
- spécifiquement pour les collaborateurs de l'entrepôt logistique, les séances d'ostéopathie initiées en 2022 ont été maintenues et pérennisées en 2023 à une fréquence mensuelle.

Des dispositifs d'alerte à destination des collaborateurs

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.

À ce titre, 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 a :

- adapté le fonctionnement de ses cellules d'écoute internes, en mutualisant les outils (dispositif d'alerte éthique mutualisé permettant de remonter des situations contraires à nos principes éthiques (cas de corruption, de fraude, de discrimination, de harcèlement...)) ;
- renforcé le service de cellule d'écoute externe, *FDJGroupForMe*, proposé aux entités françaises et anglosaxonnes du Groupe. Cette cellule d'écoute externe, disponible 7 jours/7 et 24H/24, mise en place depuis 2019, propose une assistance sociale, administrative, juridique et un soutien psychologique⁽¹⁾.

En complément, les collaborateurs bénéficient depuis 2023 du service santé d'AXA, « Angel », qui permet notamment d'accéder à un chat médico-social, la téléconsultation médicale, l'assistance aux aidants ou un service de deuxième avis médical.

En 2023, le Groupe a également mis à disposition des collaborateurs l'application mobile « UMay », qui recense les « lieux refuges » et permet de renforcer leur sécurité lors des trajets et déplacements, et de signaler des faits d'insécurité dans l'espace public.

Santé et sécurité au travail

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.

À ce titre, le groupe FDJ a poursuivi ses engagements en matière de santé et sécurité au travail :

- organisation de sessions de formation dispensées à tous les nouveaux collaborateurs lors de leur arrivée dans l'entreprise (*onboarding*) et sensibilisation à la prévention des risques des collaborateurs tout au long de leur carrière. Le plan de formation annuel a permis de former 795 collaborateurs en 2023 ;
- contrôle régulier du système de management SST, organisation d'audits internes et externes, et évaluation régulière des risques professionnels ;

(1) 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'évènement traumatique.

- réalisation de 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) ;
- évaluation des risques liés aux interventions faites sur nos sites par nos prestataires et fournisseurs ;
- déploiement de plans d'actions SST pour chacun des sites. Par exemple, un prestataire spécialisé réalise

régulièrement des contrôles de conformité sur les équipements et installations critiques pour la sécurité des collaborateurs ;

- analyse systématique de tous les accidents du travail ;
- suivi de la performance attachée au fonctionnement du système de management de la santé et sécurité au travail.

Le groupe FDJ met en œuvre de nombreux dispositifs pour favoriser et promouvoir le sport auprès de ses collaborateurs : 2 salles de sport internes sur grands sites en métropole avec subventions des inscriptions par le CSE, mise en place d'associations sportives par site, des événements sportifs hors FDJ (courses à pied, animations Paris2024...), avec subventions et accompagnements, des week-ends sport pour les collaborateurs, des événements internes qui promeuvent l'utilisation du vélo, ainsi que des parkings vélo et vestiaires disponibles au quotidien sur sites.

TAUX DE FRÉQUENCE ET TAUX DE GRAVITÉ

	2021						2022						2023					
	Nombre de			Taux de			Nombre de			Taux de			Nombre de			Taux de		
	Heures travaillées	Accidents du travail avec arrêt	Accidents du trajet avec arrêt	Jours perdus	de fréquence	de gravité	Heures travaillées	Accidents du travail avec arrêt	Accidents du trajet avec arrêt	Jours perdus	de fréquence	de gravité	Heures travaillées	Accidents du travail avec arrêt	Accidents du trajet avec arrêt	Jours perdus	de fréquence	de gravité
FDJ	2 265 112	2	4	100	0,88	0,01	2 434 742	9	4	275	3,70	0,11	2 384 332	3	9	45	1,26	0,02
Groupe FDJ	3 831 562	5	7	159	1,30	0,01	4 005 390	10	5	278	2,50	0,07	3 594 706	6	10	276	1,67	0,08

Taux de fréquence : nombre d'arrêts de travail pour un million d'heures travaillées. Taux de gravité : nombre de jours perdus pour 1 000 heures travaillées.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX D'ABSENTÉISME

	2021	2022	2023
FDJ	2,43 %	3,34 %	3,00 %
Groupe FDJ	2,50 %	3,40 %	3,21 %

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.

Perspectives

Le groupe FDJ poursuivra le déploiement de sa stratégie en matière de santé et sécurité au travail en s'appuyant sur son système de management S&ST, notamment au travers de l'accompagnement de ses filiales (réalisation de diagnostics, définition et mise en place de plans d'action spécifiques, animation et partages de bonnes pratiques, etc.).

4.8.5 Assurer l'engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est une des clés de la performance Groupe. Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge l'ensemble des collaborateurs du Groupe chaque année via le dispositif suivant :

- un baromètre de mesure et d'approfondissement du climat interne, le FDJScope. Il vise à suivre le niveau d'engagement des collaborateurs et d'autres indicateurs clés (qualité de vie au travail, management, travail au quotidien, image institutionnelle et employeur...);
- un baromètre de climat interne simplifié, le FDJTeam qui mesure également l'engagement mais comprend moins de questions.

Déployées tous les deux ans par alternance, ces enquêtes permettent d'évaluer l'engagement des collaborateurs autour de cinq thématiques : la satisfaction au travail, l'attachement au Groupe, la motivation pour en donner plus, la recommandation du Groupe comme employeur et la fierté de travailler au sein du Groupe.

En 2023, les collaborateurs du groupe FDJ ont été interrogés via le FDJScope. Cette édition se caractérise par des jugements très positifs sur la plupart des dimensions évaluées et par une participation particulièrement forte des collaborateurs (74 % de taux de réponse).

Les collaborateurs réaffirment leur engagement (92/100) tout comme leur satisfaction de travailler au sein du Groupe (91 %). Les jugements positifs concernent également leur manager (92 % de total satisfait) et la confiance en l'avenir de l'entreprise (95 %).

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

	FDJScope 2021 *	FDJTeam 2022 *	FDJScope 2023 **
Groupe FDJ	91/100	89/100	92/100

* Données intégrant les résultats de la filiale Sporting Group, qui a été interrogée lors de ces deux vagues.

** Hors Sporting Group, qui n'a pas été interrogée pour le FDJScope 2023.

Le taux d'engagement des collaborateurs du groupe FDJ se stabilise à un niveau élevé sur ces trois vagues d'études.

Perspectives

À l'horizon 2025, le Groupe souhaite maintenir un taux d'engagement des collaborateurs à un niveau élevé, au-delà de 85/100.

4.8.6 Réserve militaire : un partenariat FDJ pour soutenir activement l'engagement des salariés réservistes

Héritière de la loterie nationale créée en 1933 par les Gueules Cassées pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale, FDJ a renforcé ses liens avec son univers historique en signant le 25 novembre 2021 une convention avec le ministère des Armées et de l'Intérieur afin de soutenir les réservistes de la réserve opérationnelle.

Pour mémoire, la Garde nationale a été créée le 13 octobre 2016, suite aux attentats ayant frappé la France, afin d'accompagner les citoyens volontaires qui décident, en parallèle de leur vie civile, de s'engager dans la réserve

opérationnelle au service de la protection de la Nation. Cette réserve est placée sous la responsabilité de la Garde Nationale, elle-même placée sous l'autorité des ministres des Armées et de l'Intérieur.

L'objectif de cette convention est de proposer aux collaborateurs s'engageant dans la réserve opérationnelle des facilités allant au-delà de ce qui est prévu par la loi. FDJ leur accorde notamment 10 jours par an pour exercer leur activité de réserve, en maintenant l'intégralité de leur rémunération.

4.9 Solidarité

4.9.1 S'engager pour la société

Héritière de la Loterie nationale qui a vu le jour pour venir en aide aux blessés de la Première Guerre mondiale, FDJ contribue depuis ses origines à l'intérêt général. Cette contribution est au cœur de la raison d'être du Groupe et se structure autour de 3 principaux 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

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	108 M€	137 M€	142 M€

Pour 2023, la contribution de l'activité de FDJ aux causes d'intérêt général s'élève à 142 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, et versements des dividendes aux associations des anciens combattants. Cette donnée est issue de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le BDO-Bipe.

4.9.1.1 LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

Créée en 1993, la Fondation d'entreprise FDJ agit pour l'égalité des chances. Elle soutient des projets d'intérêt général destinés à des personnes en difficulté (précarité économique, sociale et culturelle, handicap...) et accompagne des projets innovants dans une dynamique de co-construction avec les associations soutenues.

Elle intervient sur deux axes :

- l'éducation : pour aider les jeunes en difficulté à révéler leur potentiel en favorisant des méthodes innovantes, pédagogiques et inclusives. Les associations agissent pour une éducation accessible à tous ;
- l'insertion sociale et professionnelle : pour remotiver les personnes en difficulté ou en situation d'exclusion économique, les aider à retrouver leur place dans la société et exprimer leur talent.

Pour maximiser son impact et permettre un changement d'échelle des associations partenaires, la Fondation a fait le choix de concentrer son budget sur un nombre limité de grands projets. Elle a mis en place depuis 2017 un dispositif d'appel à grands projets avec des dotations, par association, qui s'échelonnent de 200 000 euros à 1,3 million d'euros sur trois ans. Ces appels sont lancés chaque année.

Pour aider les candidats à postuler dans les meilleures conditions possible, l'équipe de la Fondation déploie, très en amont du dépôt de dossier, un processus d'accompagnement de plusieurs mois. Elle échange notamment avec les associations sur les critères de sélection : contribution à rétablir l'égalité des chances, innovation ou spécificités dans le domaine d'action de l'association, objectifs d'impact clairement identifiés, projet reproductible sur tout ou partie du territoire national et inscription dans une démarche de co-construction.

Cette stratégie a permis à 300 000 personnes de bénéficier du soutien de la Fondation FDJ via plus de 500 associations soutenues au cours des cinq dernières années.

Afin de poursuivre son action, la Fondation FDJ est dotée pour la période 2023-2027 d'un budget de 25 millions d'euros (soit une hausse de près de 30 % par rapport à la période 2018-2022).

Impact de la Fondation d'entreprise FDJ

Une étude de mesure d'impact social a été menée en 2021 avec un cabinet spécialisé, et publiée en 2022. Vingt-deux entretiens ont été réalisés avec des associations soutenues par la Fondation soit plus de 80 % des dotations de la Fondation d'entreprise FDJ. 97 % des associations étudiées se disent très satisfaites de leur accompagnement, notamment parce qu'il leur a permis de changer d'échelle, de monter en compétences et de gagner en visibilité.

Pour les bénéficiaires finaux, on peut retenir trois données clés :

- 84 % se sentent davantage motivés ;
- 80 % se sentent plus à même de dépasser leur autocensure et devenir acteurs de leur parcours ;
- 78 % se sentent davantage en confiance.

Enfin, la monétisation de l'impact de la Fondation d'entreprise FDJ a été calculée : pour chaque euro investi par la Fondation d'entreprise FDJ, la création de valeur est de 3,4 euros pour la société.

Associations soutenues

En 2023, la Fondation a sélectionné sept nouveaux lauréats :

- « France parrainages » développe le parrainage de proximité (création d'un lien durable entre un enfant isolé et vulnérable et un adulte bienveillant) et des actions de soutien à la parentalité. Avec l'aide de la Fondation FDJ, elle accompagne 300 jeunes via le parrainage de proximité ;
- « Rêv'elles » a pour mission de répondre au manque de perspectives de carrières des jeunes femmes (14 à 25 ans) issues de quartiers populaires. Son projet est de sensibiliser et accompagner 3 000 jeunes femmes dans leur insertion socio-professionnelle ;
- « 1 001 mots » prévient le décrochage scolaire avant l'entrée à école en accompagnant les parents en situation de vulnérabilité pour l'éveil langagier de leur enfant de 0 à 3 ans. Son projet est d'accompagner 45 000 enfants défavorisés en 2025 contre 4 000 en 2022 en augmentant de plus de 20 % leur niveau de langage à 3 ans ;
- « Territoires Zéro Chômeur Longue Durée » propose à toutes les personnes privées durablement d'emploi, un CDI à temps choisi, en développant des activités utiles pour répondre aux besoins du territoire. Avec la Fondation FDJ, l'association pourra soutenir le passage à l'échelle de l'expérimentation TZCLD et ainsi insérer socialement et professionnellement 4 000 personnes vulnérables d'ici fin 2025 ;
- « FFSA (Fédération française de sport adapté) » a pour objectif de permettre à toute personne en situation de handicap mental, psychique, ou présentant des troubles

Solidarité

du spectre autistique, quelles que soient ses capacités, de pratiquer la discipline sportive de son choix dans un environnement favorisant son plaisir, sa performance, sa sécurité, et l'exercice de sa citoyenneté. Son projet est de favoriser l'autonomie, l'autodétermination et l'insertion sociale de 500 personnes en situation de handicap ;

- le groupe « Ares » est un groupe d'entreprises et d'associations « tremplins » à but non lucratif, dont la vocation principale est de favoriser le retour à l'emploi de personnes en situation d'exclusion (SDF, jeunes sans qualification, personnes handicapées) en leur offrant un travail et un accompagnement social adaptés. Le projet Log'ins consiste à accompagner et former 300 personnes en situation de handicap et de grande exclusion sociale et professionnelle et les aider à se réinsérer durablement dans la société ;
- « Duo for a job » est un programme de mentorat intergénérationnel qui permet à un jeune réfugié ou issu de l'immigration, d'être accompagné dans sa recherche d'emploi par un mentor de plus de 50 ans. Le projet vise à accompagner 2 400 personnes réfugiées via un programme d'insertion socio-professionnelle.

Les grands projets portés par les associations qui soutient la Fondation d'entreprise FDJ bénéficient d'un accompagnement pluriannuel. En 2023, plusieurs projets, sélectionnés au cours des deux ou trois dernières années, continuent à être soutenus. À titre d'exemples :

- « 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'Orienté 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 des programmes d'éducation et d'insertion notamment par le tennis pour des jeunes (5 à 18 ans) issus des quartiers prioritaires relevant de la politique de la ville, permettant de construire et de développer des savoir-être, des savoir-faire et des compétences, dès la petite enfance, qui leur seront utiles tout au long de leur parcours et dans leur vie d'adulte ;
- « L'Académie Diomède » agit au cœur du système éducatif français et s'appuie sur une méthodologie triple associant scolaire, social et sportif. Le football est utilisé comme un outil éducatif permettant de former les adultes de demain.

Depuis 2021, la Fondation FDJ a développé et opère un programme d'égalité des chances Lycées Pro/Solidaires permettant à des classes de lycées professionnels des quartiers populaires de Marseille de travailler sur un projet solidaire local qui leur tient à cœur, dans le cadre de l'épreuve du bac « chef-d'œuvre », puis de partir en voyage pédagogique à l'étranger pour élargir leurs horizons, présenter leur projet et découvrir d'autres initiatives solidaires. Les lycéens bénéficient en outre d'un accompagnement pendant deux ans, via des ateliers avec des experts pour travailler leurs compétences en communication, comme la prise de parole en public avec

Lionel Rosso, journaliste TV et radio, ou sur le développement de son réseau et sur les codes sociaux. Des collaborateurs du site FDJ à Vitrolles contribuent à ce projet.

Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

Grâce au maillage de près de 30 000 points de vente sur l'ensemble du territoire, la Fondation a un accès privilégié aux acteurs du développement local, engagés au service de l'égalité des chances.

Tous les ans, elle organise un appel à projets « Tremplin Détaillants Solidaires », offrant la possibilité aux commerçants partenaires du Groupe de présenter un projet 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 2023, 209 associations ont obtenu 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. Cette année, afin d'accroître le nombre de projets soutenus, la Fondation FDJ et la Fédération française handisport ont lancé un appel à projets commun auprès des associations affiliées au réseau FFH et réseau de partenaires (1 600 clubs locaux et plus de 13 500 établissements partenaires partout en France), pour financer des initiatives locales dans le domaine du handicap, du sport et de l'égalité des chances. Un moyen aussi de soutenir l'élan solidaire des JO et des jeux paralympiques de Paris 2024 dans les territoires.

Des collaborateurs engagés

En 2023, 318 collaborateurs se sont engagés dans 53 actions solidaires proposées par la Fondation FDJ et 345 collaborateurs ont par ailleurs souscrit à l'arrondi sur salaire au profit d'associations partenaires de la Fondation d'entreprise FDJ.

L'exercice a également été marqué par :

- la poursuite du déploiement du mécénat de compétences longue durée, qui permet de proposer des missions de 6 mois à 2 ans aux collaborateurs souhaitant s'engager pour accompagner le développement des associations partenaires de la Fondation : en 2023, 6 collaborateurs ont été détachés dans des associations, correspondant à près 5 000 heures ;
- le développement des actions ponctuelles et courtes : en 2023, 41 missions ponctuelles et courtes ont été proposées aux collaborateurs ;
- une extension du programme de mentorat : à fin 2023, deux nouveaux partenaires (Duo for a Job et Afev) ont intégré le programme aux côtés de NQT, article 1, Télémaque et Unis-Cité. Au global, à fin 2023, 116 collaborateurs sont inscrits dans une action de mentorat, 81 sont déjà engagés.

Enfin, 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 2023, 9 associations lauréates ont donc reçu une dotation entre 3 000 et 15 000 euros.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : MONTANT DES SOUTIENS FINANCIERS ACCORDÉS PAR LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	4 765 K€	4 414 K€	3 901 K€

Perspectives

L'année 2024 sera, elle aussi, porteuse de nombreux projets :

- dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris dont FDJ est partenaire officiel, la Fondation a choisi d'organiser son nouvel appel à grands projets avec la volonté de contribuer à bâtir l'héritage de ce grand événement. Dès février, le jury de la Fondation FDJ se réunira pour sélectionner les projets lauréats qui auront pour objectif de faire progresser l'inclusion et l'éducation des jeunes, des plus vulnérables et des personnes en situation de handicap afin de produire un impact local réel, bien au-delà de 2024 ;
- par ailleurs, toujours dans cette même perspective, la Fondation FDJ a souhaité soutenir la FIRAH (Fondation reconnue d'utilité publique de référence menant à la fois des appels à projets sur le handicap et sur la recherche appliquée). Elle s'est associée à son appel à projets « accès aux activités physiques et sportives de personnes handicapées » qui a retenu deux projets : « PARI : Paraport Ruralité Inclusion » portant sur l'analyse des facteurs d'accès aux activités des personnes handicapées, et le second, sur « l'analyse des freins et leviers à la pratique d'activités des personnes handicapées vivant à domicile ». L'objectif est de pouvoir diffuser, en les adaptant, les résultats de cette étude, auprès des personnes concernées, mais également du monde sportif et des institutions politiques afin de donner des clés pour favoriser les initiatives autour des activités physiques et sportives ;
- dans le cadre de son partenariat avec la Fédération française handisport, la Fondation FDJ soutiendra également 100 projets locaux répartis dans toute la France, grâce au parrainage des commerçants partenaires du réseau FDJ. La seconde édition de ce projet, permettra de créer du lien entre ces commerçants et des structures locales handisport, contribuant également à accroître l'ancrage territorial du groupe FDJ ;
- enfin, l'événement olympique sera une formidable occasion de faire venir plus de 200 jeunes de milieux défavorisés bénéficiaires des associations soutenues par la Fondation pour assister aux épreuves et vivre ce moment exceptionnel.

4.9.1.2 SPORT

FDJ est engagée depuis plus de 30 ans 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 des initiatives lancées par le groupe FDJ comme « Buts pour Elles » ou l'appel à projets « Performances pour Elles », et des partenariats notamment, avec les plus grandes épreuves cyclistes le Paris-Roubaix Femmes et le Tour de France Femmes qui a fait son retour depuis 2022, ainsi que le sponsoring d'une équipe cycliste femme FDJ SUEZ.

Depuis 2018, FDJ développe ses engagements dans l'accompagnement du développement du sport au féminin au plus haut niveau grâce à l'appel à projets « Performance Pour Elles ». En 2023, pour la 6^e édition de cet appel à projets, cinq fédérations ont été sélectionnées et se sont partagé la dotation de 100 000 euros pour mettre en œuvre des projets dédiés à la très haute performance au féminin :

- la Fédération française de cyclisme déploiera un projet « Matériels optimisés pour Elles », pour individualiser le matériel et les positions sur le vélo de cinq cyclistes membres du groupe féminin de poursuite par équipe sur piste ;
- la Fédération française de rugby proposera à l'ensemble des joueuses internationales évoluant dans un club de l'Elite 1, un dispositif de suivi et de surveillance des blessures ainsi qu'un programme de recherche scientifique s'appuyant notamment sur un protège-dents connecté ;
- la Fédération française de handball développe un projet pour optimiser les capacités attentionnelles et visuelles des joueuses de l'équipe de France ainsi que l'optimisation des facultés de récupération ;
- la Fédération française handisport, en collaboration avec le club « Les Amazones », va créer une équipe de France féminine de basket fauteuil afin de lutter contre la baisse du nombre de pratiquantes ;
- la Fédération française de lutte lance des travaux d'optimisation de la préparation des athlètes, en assurant un suivi de variables telles que le sommeil, le poids, l'hydratation ainsi que le suivi des cycles menstruels.

En complément de son partenariat avec Paris 2024, FDJ est associée à « Impact 2024 » le programme Héritage de Paris 2024, dans l'objectif d'accompagner 400 000 femmes dans leur pratique sportive. Une catégorie spécifique dans l'appel à projets « Impact 2024 » a été créée pour favoriser le développement de la pratique sportive des femmes. L'objectif est d'accompagner des projets structurants qui répondent aux envies et besoins des femmes (bien-être, santé, physique), à leur situation personnelle et à leur désir de pratiquer une activité physique plus librement. L'engagement de FDJ dans « Impact 2024 » a ainsi permis de soutenir dix projets variés en 2023, comme par exemple :

- « Comète club », projet qui permet aux femmes de prendre leur place dans la société grâce au sport et la pratique du basket dans les city-stades, avec notamment la création de tournois qui leur sont dédiés ;
- « Les Échappées », programme développé par l'association « Team Elles » à destination des femmes, qui vise à faire du vélo un outil d'impact social et de mobilisation, au service d'une démarche de réinsertion et de reprise de confiance en soi ;
- « Je cours donc je suis ! » porté par l'Union des Centres Sociaux des Bouches-du-Rhône qui accompagne physiquement et psychologiquement 200 Femmes de la région pour progresser, se dépasser, grâce au sport et ainsi améliorer la confiance et l'estime de soi.

Solidarité

Par ailleurs, FDJ a lancé en 2023, un nouveau programme « Du sport pour 1 000 femmes » permettant la prise en charge d'une partie des frais liés à la pratique sportive de 1 000 femmes. Une initiative qui vient répondre à une problématique forte : le coût d'une activité sportive représente un frein important à la pratique sportive de 35 % des femmes ⁽¹⁾. Concrètement, les mille femmes soutenues pourront s'inscrire dans les fédérations françaises partenaires de FDJ, bénéficier d'un abonnement dans un réseau de salles de sport, ou encore participer au programme de développement personnel par la boxe « Les Puncheuses ».

Soutien aux sportifs de haut niveau

Dans la continuité de l'accompagnement des jeunes champions mené depuis plus de trente ans, le Groupe a lancé depuis 2019, la « FDJ Sport Factory » pour accompagner des sportifs français de haut niveau dans la réalisation de leurs ambitions. Ce collectif réunit trente-deux athlètes et une pépinière de vingt jeunes talents, qui partagent un objectif de médaille aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024. En 2023, les athlètes de la FDJ Sport Factory ont remporté vingt et une médailles d'or dans des championnats du monde et quarante médailles mondiales et européennes.

Au-delà de l'accompagnement financier, les athlètes de la *FDJ Sport Factory* bénéficient d'un programme de formations au sein de grandes écoles comme Sciences Po Paris et l'EM Lyon, et de cours d'anglais via la plateforme « 7speaking ». Ils disposent également d'un accès complet au programme « Sport Compétences » qui vise à valoriser dans la sphère professionnelle les compétences acquises durant la carrière sportive, et d'un accès à des fiches techniques en matière de création d'entreprise réalisées par le Centre de Droit et d'Économie du Sport.

Tous ces outils leur permettant de préparer au mieux leur après-carrière sont présentés chaque année lors du séminaire annuel de la *FDJ Sport Factory*.

Perspectives

En 2024, le groupe FDJ poursuivra ses engagements dans l'accompagnement du sport français et notamment en lien avec son partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Les cinquante-deux athlètes qui constituent la *FDJ Sport Factory* seront dans leur dernière année de contrat. Pour ceux qui décideront de

mettre un terme à leur carrière, ils pourront bénéficier d'un accompagnement spécifique avec un bilan d'orientation ou de compétences, un parcours d'immersion dans l'entreprise ou un accompagnement à la création d'entreprise afin de les aider dans leur parcours de reconversion.

FDJ renouvellera également son appel à projets « Performance pour Elles » à destination des fédérations Olympiques et Paralympiques pour accompagner la haute performance au féminin. Par ailleurs, le groupe FDJ sera à nouveau associé à l'appel à projets Impact 2024 pour continuer à encourager et développer la pratique sportive de toutes les femmes.

Enfin, FDJ relancera son baromètre de mesure de la pratique sportive des femmes en France afin d'évaluer l'évolution des représentations et des freins à la pratique après l'organisation des Jeux en France.

4.9.13 PATRIMOINE

En 2023, FDJ a lancé la sixième édition de l'opération Mission Patrimoine. Dans ce cadre, le Groupe a commercialisé des jeux (un jeu de grattage), et organisé six tirages Loto® et un tirage Super Loto® dont une partie des mises a été ensuite reversée à la Fondation du Patrimoine au profit de projets locaux de restauration d'édifices patrimoniaux en péril.

Ainsi, en 6 ans, plus de 150 millions d'euros ont pu être collectés pour soutenir le patrimoine en péril, soit le montant du prélèvement sur les mises des jeux Mission Patrimoine revenant normalement à l'État. L'édition 2023 des jeux Mission Patrimoine a permis, pour sa part, de financer à nouveau 18 projets emblématiques ainsi que 100 projets de maillage.

En 2021, le groupe FDJ a prolongé jusqu'en 2024 son engagement en tant que mécène de la Fondation du patrimoine à hauteur de 2 millions d'euros et soutiendra, chaque année, un projet spécifique proposé par la Fondation du patrimoine. Le premier projet retenu par le Groupe en tant que mécène de la Fondation du patrimoine est le site de la YMCA-UCJG, situé au 14 rue de Trévisse - Paris 9°. Grâce à un soutien exceptionnel sur deux ans, FDJ va participer au financement des travaux de ce site à hauteur d'un million d'euros et la Fondation FDJ pour un montant de 400 000 euros, dotation accordée pour la période 2021-2022. Le chantier est actuellement en cours de réalisation avec une première phase de dépollution du site.

(1) Baromètre Kantar « Sport au féminin » FDJ/Paris 2024, mars 2022.

4.9.2 Dialoguer avec les parties prenantes

Depuis plus de 20 ans, le dialogue avec les parties prenantes constitue un des piliers fondateurs de la politique RSE de FDJ. Ce dialogue nourri et approfondi permet au Groupe de bénéficier d'expertises et d'expériences multiples, et d'enrichir ses actions, en réponse aux impacts inhérents au secteur des jeux d'argent. Pour structurer ces relations, FDJ a choisi de construire un dialogue de manière progressive et cumulative. Cet engagement s'est traduit par la mise en place de plusieurs instances de dialogue spécifiques :

- dès 2010 : création d'un Comité d'experts Jeu responsable, consulté au cours du processus d'élaboration des nouveaux jeux et des innovations jeu responsable. Les analyses et points d'attention soulignés par les experts conduisent selon les cas à ajuster certains paramètres des offres de jeu et/ou réaliser des études complémentaires. Il est composé d'addictologues et d'experts en sciences humaines ;
- en 2014 : lancement d'un Laboratoire Sociétal, qui a vocation à échanger autour des grands enjeux RSE de l'entreprise. Composé d'organisations de la société civile, il co-construit et propose des actions pour renforcer la politique RSE de FDJ ;
- en 2020 : constitution d'un Comité Parties prenantes qui a pour objectifs d'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 de FDJ et les principales parties prenantes (voir paragraphe 4.1.1.2 « Un Comité des Parties prenantes pour suivre la mise en œuvre des engagements de la raison d'être »).

Actions du Laboratoire Sociétal

Le Laboratoire Sociétal permet la co-construction d'actions RSE avec la société civile. Sur la base de la règle de confidentialité de « Chatham House »⁽¹⁾, 12 organisations de la société civile (OSC) et des collaborateurs du groupe FDJ se penchent régulièrement de manière collective sur des sujets sensibles liés à la politique RSE et de jeu responsable de l'entreprise. Une réflexion engagée en 2023 a abouti à la revue de son mode de gouvernance et de fonctionnement dans le but de continuer à améliorer son organisation.

Les rencontres du Laboratoire Sociétal ont été également l'occasion d'échanger autour de plusieurs problématiques telles que le coût social du jeu d'argent et de hasard, des résultats du post-test de la campagne jeu responsable PSG, ou encore de « la place du jeu d'argent dans la société » avec l'intervention d'Elisabeth Belmas, professeur émérite d'Histoire à la Sorbonne.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) MEMBRES DU LABORATOIRE SOCIÉTAL

Cycle 2021-2022	Cycle 2022-2023	2023
12 OSC	13 OSC	12 OSC

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX DE PRÉSENCE DES MEMBRES DES 12 OSC LORS DES SESSIONS DU LABORATOIRE SOCIÉTAL

2021	2022	2023
66 %	69 %	97 %

La hausse du taux de présence en 2023 s'explique par une forte mobilisation des membres dans le cadre des travaux de co-construction du Laboratoire Sociétal à horizon 2030.

Par ailleurs, en 2023, la diffusion d'une newsletter trimestrielle a été poursuivie afin de communiquer sur les grands temps forts de l'entreprise auprès des différentes instances de dialogue : Comité experts Jeu responsable, Laboratoire Sociétal et Comité des Parties prenantes.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE DE MEMBRES DU COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

2021	2022	2023
13 membres	13 membres	14 membres

INDICATEUR DE PERFORMANCE : TAUX DE PRÉSENCE DES MEMBRES LORS DES SESSIONS DU COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

2021	2022	2023
88 %	82 %	86 %

Perspectives

Le groupe FDJ poursuivra en 2024 l'approfondissement de sa démarche de dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes au service de son modèle responsable, ouvert et orienté sur la contribution à la société.

(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.

Territoires

4.10 Territoires

FDJ s'appuie sur un réseau de plus de 29 000 points de vente sur l'ensemble du territoire français pour distribuer ses produits. La vente des jeux FDJ constitue une part substantielle de l'activité des buralistes et diffuseurs de presse qui représentent l'essentiel son réseau de distribution. Présent dans plus de 11 000 communes sur l'ensemble du territoire français à la fois métropolitain et outre-mer, le réseau FDJ est le premier réseau de vente de proximité en France.

FDJ contribue ainsi par son activité au développement économique des territoires et soutient notamment les

points de vente de proximité dans les zones rurales et/ou défavorisées. Depuis de nombreuses années, le Groupe les accompagne dans leur modernisation via la digitalisation des parcours clients et la dématérialisation des prises de jeux. Chaque année, plus de 15 millions d'euros sont investis dans le renouvellement des équipements.

En 2023, la rémunération nette des commerçants partenaires versée par FDJ s'est élevée à 967 millions d'euros ⁽¹⁾ (contre 965 millions d'euros en 2022) sur l'activité du jeu.

4.10.1 Soutien au réseau

Le groupe FDJ confirme son ambition de soutien au commerce de proximité et de maintien de son maillage territorial, notamment en zone rurale au travers d'un moratoire sur l'arrêt de l'offre FDJ des points de vente avec un faible volume d'activité et de la reconduction de quatre dispositifs d'accompagnements économiques, juridiques et sociaux.

4.10.1.1 ACCOMPAGNEMENT DES COMMERÇANTS PARTENAIRES

Ce premier dispositif d'accompagnement, initié en collaboration avec Impact Partners en 2020 et étendu en 2021 et 2022, a été reconduit en 2023. Cet accompagnement approfondi, destiné aux commerçants partenaires situés dans des quartiers en difficulté, a pour objectif d'apporter du conseil aux commerçants sur trois thématiques :

- l'accompagnement administratif (relations 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. Plus de 590 points de vente ont pu ainsi être aidés depuis son lancement.

4.10.1.2 FONDS DE SOUTIEN AU COMMERCE DE PROXIMITÉ DANS LES TERRITOIRES FRAGILES

Ce deuxième dispositif a été lancé par Impact Partners avec le soutien de BPI France en 2021. Ce fonds d'investissement d'un total de 35 millions d'euros, appelé fonds Rebond, dont l'objectif est de favoriser la pérennité et le développement de plusieurs centaines de commerçants partenaires, est soutenu par FDJ à hauteur de 15 millions d'euros.

Déployé sur plusieurs années, le fonds permet ainsi 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). Cette initiative se concrétise par la mise en place de prêts participatifs ou obligataires sans garanties, d'un montant unitaire variant de 20 000 à 250 000 euros. Au total, 77 dossiers ont été financés par le fonds Rebonds, dont 25 commerçants partenaires FDJ.

4.10.1.3 SOUTIEN DES COMMERÇANTS EN DIFFICULTÉ FINANCIÈRE

Un troisième dispositif a été mis en place grâce à un partenariat noué entre FDJ et 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 de 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. Au total, 309 commerçants ont pu être soutenus depuis le lancement du dispositif en 2020.

4.10.1.4 ACCOMPAGNEMENT DES VICTIMES D'ÉVÈNEMENTS TRAUMATISANTS

Depuis janvier 2023, FDJ propose un service complémentaire d'accompagnement à ses commerçants partenaires et leurs salariés victimes d'évènements traumatisants sur leur lieu de travail (agressions, cambriolages, attaques à main armée, incendies (criminel ou non), etc.).

À ce titre, FDJ a signé un partenariat avec l'association France Victime (association reconnue par les pouvoirs publics) pour mettre à disposition de ses commerçants partenaires un dispositif accessible via un numéro d'appel dédié offrant différents types de services :

- écoute et accompagnement de première urgence lors de la survenance de l'évènement (choc post-traumatique, suivi et accompagnement psychologique...);
- prise en charge globale (juridique, sociale, psychologique) dans la durée;
- relais de prise en charge par un réseau de 130 associations locales soit 1 500 intervenants de terrain.

(1) Périmètre de consolidation des états financiers consolidés hors Aleda et PLI.

Ils sont 20 à avoir bénéficié de ce service à fin décembre 2023.

À noter que FDJ soutient également les points de vente qui ont été durement touchés par les émeutes de début juillet 2023. Avec plus de 450 points de vente impactés par des actes de vandalisme, FDJ a mis en place plusieurs actions

afin d'accompagner les commerçants et les aider à reprendre leur activité le plus rapidement possible :

- accompagnement personnalisé pour recouvrir les impayés liés à ces émeutes et gratuité des remises en état des points de vente dégradés sans avoir à solliciter leur propre assurance ;
- remise en état des points de vente dans les délais les plus rapides possible ;
- écoute active par les équipes FDJ.

4.10.2 Diversification des services en point de vente

Depuis 2019, FDJ développe une activité de services de paiement permettant à des particuliers de se rendre dans les points de vente du réseau de FDJ pour effectuer leur paiement du quotidien. Cette diversification des activités s'inscrit dans une démarche de soutien au réseau référent de FDJ et vise à répondre à la demande d'une partie de la population d'être accompagnée dans ses paiements du quotidien tout en proposant de nouveaux relais de croissance aux commerçants partenaires.

FDJ opère ainsi, en partenariat avec la Confédération des Buralistes, le service « paiement de proximité » pour le compte de la direction générale des Finances publiques, en permettant aux usagers de se rendre dans un point de vente FDJ pour payer, en espèces ou en carte de paiement, leurs impôts inférieurs à 300 euros, leurs factures de services publics locaux ou leurs amendes. Lancé en juillet 2020 et désormais disponible dans près de 15 000 points de vente du réseau, ce service apporte une réponse aux publics privilégiant la proximité et/ou ayant besoin d'être accompagnés dans leurs actes de paiement. Il s'inscrit également en soutien à l'effort de diversification des activités du réseau Bar-Tabac-Presse. En 2023, ce sont plus de 2,5 millions d'opérations de paiement pour la DGFIP qui ont été réalisées au sein du réseau.

Fort de ce succès l'entreprise a travaillé à la poursuite du développement de cette activité. Pour ce faire, elle a créé la filiale FDJ Services, regroupant ses activités Paiement & Services, société agréée établissement de paiement par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)⁽¹⁾ en décembre 2021. Cet agrément permet notamment à FDJ de proposer un service d'encaissement à des créanciers privés. Lancé en janvier 2023 et opérée sous la marque Nirio, dédiée à cette activité, cette offre permet à des particuliers, sur le modèle du service « paiement de proximité », de se rendre dans l'un des 10 000 de points de vente du réseau FDJ enregistrés en tant qu'Agent de FDJ Services auprès de

l'ACPR pour payer leurs factures du quotidien telles que le loyer, l'eau ou l'électricité.

Perspectives

FDJ entend poursuivre le développement de sa gamme de services en point de vente à travers deux axes. Premièrement, la poursuite de la prospection d'acteurs économiques (bailleurs sociaux, fournisseurs d'eau et d'électricité, FAI, etc.) qui souhaiteraient proposer à leur client de venir régler leurs factures dans un réseau physique. Deuxièmement, la diversification de ses cas d'usages, autour d'un dépôt et du retrait en point de vente, ou encore, du paiement des péages en flux libres, afin d'élargir sa base de prospects adressables. L'objectif est ainsi de positionner les points de vente de son réseau comme de réels « hub de services de proximité ». Enfin, FDJ souhaite augmenter la valeur offerte aux utilisateurs de ses services en les accompagnant à faire face aux problématiques quotidiennes et notamment la gestion de leur budget de consommation. Pour ce faire, FDJ travaille au développement d'outils de gestion budgétaire associés à une carte de paiement, qui devraient être disponibles courant 2024.

En parallèle, FDJ Services travaille au développement d'une offre de services, notamment à destination des commerçants du réseau et a, en ce sens, acquis les sociétés Aleda et L'Addition au cours de l'année 2022 (15 000 clients dans les réseaux Bar-Tabac-Presse et Café-Hôtel-Restaurant). Ces deux sociétés sont deux éditeurs de logiciels spécialisés dans les solutions d'encaissement de nouvelle génération. Elles représentent l'actif nécessaire sur lequel bâtir une offre complète et intégrée de services permettant aux commerçants d'augmenter leur chiffre d'affaires, d'améliorer l'expérience de leurs clients et de mieux maîtriser la gestion de leur point de vente.

(1) Régulateur en charge du contrôle des secteurs de la banque et de l'assurance.

Territoires

4.10.3 Contribution économique et sociale

Afin de poursuivre l'évaluation de sa contribution économique et sociale en France, FDJ a renouvelé l'étude annuelle menée par le cabinet BDO-Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques) depuis 2018. En 2023, la contribution de FDJ au PIB (produit intérieur brut) national a ainsi été évaluée à 6,6 milliards d'euros et 56 000 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 21 800 dans la filière Bar-Tabac-Pressé. 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 milliards d'euros	2021	2022	2023
Groupe FDJ	6,2	6,5	6,6

INDICATEUR DE PERFORMANCE : NOMBRE D'EMPLOIS CRÉÉS OU PÉRENNISÉS

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	54 450*	55 300	56 000

* Croissance à périmètre ajusté par l'Agence nationale du sport pour les emplois soutenus en 2021 (impact de - 350 emplois pour la FDJ en 2021), sans impact sur les autres métriques.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : CONTRIBUTION DE FDJ EN TERMES D'EMPLOIS AU SEIN DE LA FILIÈRE BAR-TABAC-PRESSE

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	21 100	22 000	21 800

L'activité de FDJ mobilise l'équivalent de 7 900 collaborateurs via l'activité des commerçants partenaires (principalement des Bar-Tabac-Pressé) au sein

du réseau de points de vente ayant été actifs au cours de l'année 2023.

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 85 % des achats en valeur soit près de 648 millions d'euros en France.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DE FOURNISSEURS IMPLANTÉS EN FRANCE

	2021	2022	2023
FDJ	90 %	88 %	85 %
Groupe France	90 %	90 %	85 %

En 2023, les données d'achats sont alignées avec les données figurant dans les comptes. 85 % 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.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES ACHATS EN VALEUR RÉALISÉS AUPRÈS DES PME ET ETI (PARMI LES ACHATS EN FRANCE)

	2021	2022	2023
FDJ	58 %	87 %	57 %
Groupe France	58 %	85 %	61 %

En 2023, les données d'achats sont alignées avec les données figurant dans les comptes. 61 % des achats des entités françaises du Groupe sont réalisés auprès de PME et d'ETI.

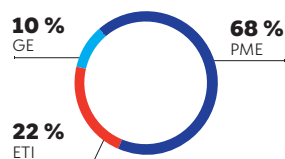
CHIFFRES CLÉS⁽¹⁾ DES ACHATS DES ENTITÉS FRANÇAISES DU GROUPE EN 2023MONTANT D'ACHATS
ANNUEL**764 M€**MONTANT D'ACHATS ANNUEL
GROUPE EN FRANCE**648 M€**PART DES ACHATS
RÉALISÉS EN FRANCE
VS INTERNATIONAL
(base facturé)= **15 %**
des achats réalisés
à l'international**3 068**FOURNISSEURS
ACTIFS*

TERRITORIALITÉ DES ACHATS

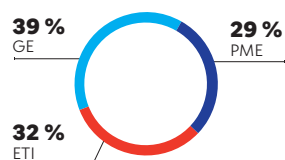
(en valeur et en volume – base facturé)

RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE
D'ENTREPRISE**
(Source INSEE)

Nombre de fournisseurs



CA facturé



* « Fournisseurs actifs » : ensemble des fournisseurs ayant fait l'objet d'une commande et / ou une facture et / ou un avoir sur l'année 2023.

** Hors filiales, fournisseurs étrangers, administrations et associations.

(1) Entités France : FDJ SA, FGS France, FDP, Française d'images, FDJ Services, L'Addition, l'Aleda.

Environnement

4.11 Environnement

FDJ se mobilise depuis de nombreuses années sur les enjeux environnementaux. En 2023, FDJ a retravaillé sa stratégie environnementale pour relever le niveau d'ambition, sur deux piliers d'engagement complémentaires et interdépendants :

- la réduction de son impact carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur pour contribuer à la lutte contre le changement climatique ;

- la contribution positive pour contribuer à la préservation de la biodiversité.

La stratégie environnementale du Groupe est pleinement intégrée à la gouvernance de l'entreprise et fait régulièrement l'objet d'échanges lors du Comité RSE et jeu responsable et du conseil d'administration. Par ailleurs, elle est suivie au sein d'une revue de performance carbone et est intégrée au système de rémunération variable.

4.11.1 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, avec une première trajectoire de réduction carbone à horizon 2025 validée par l'initiative *Science Based Targets* (SBT) en 2019 et dont la plupart des objectifs ont été atteints bien avant 2025. En parallèle, afin d'accélérer la prise de conscience des collaborateurs aux enjeux climatiques, et de les mobiliser davantage dans l'atteinte des objectifs environnementaux, des actions de formation et de sensibilisation ont été organisées par FDJ à l'attention de l'ensemble de ses collaborateurs, y compris des membres de son Comité de direction.

En 2023, le groupe FDJ a souhaité renforcer sa stratégie afin de relever son ambition face à l'aggravation des défis environnementaux :

- en définissant deux axes complémentaires et interdépendants contribuant à la lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité :
 - par la fixation d'un nouvel objectif de réduction de 50 % des émissions carbone en intensité économique (par million d'euros de CA) sur l'ensemble de la chaîne de valeur à horizon 2030 (versus 2021),
 - par l'élaboration d'une feuille de route sur 4 axes pour contribuer à la préservation de la biodiversité au travers de ses activités (voir paragraphe 4.11.2 Agir pour préserver la biodiversité) ;
- en sensibilisant l'ensemble de ses collaborateurs aux enjeux environnementaux :
 - en mai 2023, l'équipe RSE a lancé Planète Trèfle, un programme interne de communication et sensibilisation sur les questions environnementales,
 - plusieurs sessions de la Fresque du climat (outil pédagogique permettant d'appréhender les causes et conséquences du changement climatique) ont été réalisées tout au long de l'année 2023, en commençant par les membres du Comité de direction. Au total, ce sont une centaine de collaborateurs qui ont participé à ces sensibilisations,
 - en novembre, FDJ a lancé le Coach Climat auprès de ses collaborateurs, une calculatrice d'empreinte carbone professionnelle et personnelle développée en partenariat avec le COJO Paris 2024 ;

- en déployant un programme de formation pour assurer la montée en compétences des métiers de l'entreprise sur les enjeux environnementaux :
 - via la réalisation du MOOC développé par le C3D⁽¹⁾ « Comprendre la crise écologique », déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs de FDJ SA, FDP, FGS France, Française d'Images, FDJ Services, et Pacifique des Jeux. La réalisation du MOOC a été intégrée dans les critères d'intéressement des collaborateurs de FDJ SA, FDP et FGS France. Fin 2023, 91,7 % des collaborateurs ont réalisé la formation, soit 2 404 collaborateurs,
 - via des formations spécifiques pour les métiers de la finance et du marketing ;
- en mettant en place une gouvernance dédiée aux enjeux carbone :
 - la revue de performance carbone, dont l'objectif est de suivre de façon régulière les avancées réalisées en lien avec le plan de décarbonation des activités de l'entreprise. Une revue de performance carbone est prévue chaque trimestre en présence de la Présidente directrice générale, du directeur général délégué et du directeur général adjoint Finances. Ces revues permettent de présenter un état des lieux de la stratégie de décarbonation et des plans d'actions associés. La première revue de performance carbone a eu lieu en novembre 2023,
 - par ailleurs, le groupe FDJ a créé un programme de décarbonation des achats #BuyforGood. L'objectif est de définir et opérationnaliser la trajectoire de réduction des émissions carbone du scope Achat en embarquant l'écosystème fournisseurs et ce à travers 4 chantiers (voir paragraphe 4.7.6.5 « Décarbonation des achats »)

4.11.1.1 MESURER LES ÉMISSIONS CARBONE DU GROUPE

Depuis 2008, FDJ réalise des bilans carbone de manière à suivre les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités, et à nourrir sa démarche de réduction. Pour assurer le suivi de ces objectifs, le bilan carbone est devenu un exercice annuel à partir de 2017, année de référence prise dans la définition des objectifs.

(1) Collège des directeurs du Développement durable.

La mesure du bilan carbone prend en compte l'ensemble des émissions des scopes 1, 2 et 3 :

- Scope 1 : émissions carbone liées aux consommations de gaz et de fioul, à la climatisation et à la flotte de véhicules de l'entreprise ;
- Scope 2 : émissions carbone liées aux consommations d'électricité et aux réseaux de chaleur et de froid ;
- Scope 3 : émissions carbone liées aux achats des biens et services, aux frets, aux immobilisations (bâtiments, mobiliers, parc de véhicules et parc informatique), aux déplacements des collaborateurs (professionnels et domicile-travail) et aux déchets, aux usages numériques et aux participations minoritaires.

Les activités du Groupe sont valorisées en émissions carbone selon la méthodologie *GHG Protocol*, méthode retenue par l'initiative SBT pour définir les objectifs de réduction développés dans le paragraphe suivant.

En 2023, un chantier d'optimisation du calcul des émissions carbone a été réalisé de façon à intégrer d'avantage d'éléments dans le bilan carbone (dont intégration de nouvelles familles d'achats et des sociétés sous participations minoritaires) pour répondre aux attentes de la future réglementation relative à la directive « CSRD ».

INDICATEUR DE PERFORMANCE : ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS CARBONE SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL

	2021	2022
Scope 1 (tCO ₂ e)	2 191	1 567
Scope 2 (tCO ₂ e)	5	5
Scope 3 (tCO ₂ e)	105 416	108 073

INDICATEUR DE PERFORMANCE : BILAN CARBONE 2022 SELON LA MÉTHODOLOGIE GHG PROTOCOL

		Émissions 2022 (tCO ₂ e)
Scope 1		1 567
Scope 2		5
Scope 3 amont	Biens et services achetés	90 917
	Immobilisations	3 362
	Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des scopes 1 & 2)	2 343
	Transport et distribution amont	2 001
	Déchets générés par les sites	278
	Déplacements professionnels	145
	Déplacements domicile/travail des collaborateurs	3 482
Scope 3 aval	Transport et distribution aval	1 365
	Traitement des produits vendus en fin de vie	787
	Investissements	3 394
TOTAL		109 645

En 2022, le Groupe a émis 109 645 tCO₂e carbone sur l'ensemble de son périmètre de reporting. 98,6 % des émissions sont liées au scope 3.

L'augmentation globale des émissions carbonées en 2022 est principalement liée à l'augmentation de 2 postes d'émissions :

- augmentation de 10 % des émissions liées aux achats de biens et services en raison d'une hausse des dépenses en 2022, en partie liée à l'inflation ;
- augmentation de 84 % des émissions liées aux déplacements domicile/travail des collaborateurs liée à une hausse des effectifs, consécutive notamment à la réalisation d'acquisitions, et du retour à une présence des collaborateurs sur site plus importante suite à la période Covid.

En 2023, le Groupe a acquis une plateforme digitalisée pour le calcul du bilan carbone et le pilotage des plans d'actions de réduction du Groupe. L'outil sera mis en service en 2024 dans le cadre de la réalisation du prochain bilan carbone.

« EBITDA ajusté du carbone », certifié par Axylia

Axylia, un cabinet de conseil spécialisé dans la finance durable, évalue l'empreinte carbone des entreprises du CAC 40 afin de calculer un EBITDA ajusté du carbone.

Ce score, classé de A à F, évalue la capacité d'une entreprise à couvrir sa facture carbone et indique si elle demeurerait rentable après prise en compte du coût du CO₂ émis.

FDJ a obtenu en 2023, le Score Carbone de A, démontrant sa capacité à faire face à sa potentielle facture carbone.



Le périmètre pris en compte inclut les émissions des scopes 1, 2 et 3. Cette facture est calculée en utilisant un prix du carbone aligné sur les recommandations du GIEC, soit 120 euros par tonne de CO₂ pour le scope 3 et 127 euros pour les scopes 1 & 2.

Environnement

4.11.1.2 RÉDUIRE LES ÉMISSIONS CARBONE**Attente des objectifs de réduction 2025 avant l'heure**

En 2019, FDJ s'était fixé une première trajectoire de réduction à horizon 2025, avec deux objectifs de réduction :

1. Réduire les émissions carbone des scopes 1 & 2

L'objectif initial (- 20 % à horizon 2025 vs 2021) ayant été rapidement dépassé, celui-ci a été revu à la hausse en 2022 (- 65 % à horizon 2025 vs 2017).

Entre 2017 et 2022, les émissions des scopes 1 et 2 ont diminué de 70 % (soit - 3 746 TeqCO₂). L'objectif initial a donc largement été dépassé.

Cette réduction a été rendue possible grâce à :

- la diminution des consommations d'électricité et l'achat de certificats de garantie d'origine ;
- la diminution des consommations de fioul et de gaz ;
- l'électrification des flottes automobile du Groupe.

En 2022, la part d'électricité renouvelable s'élevait à 99 % grâce à l'achat de certificats de garantie d'origine.

2. Réduire de 15 % les émissions carbonées (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 33 % (soit - 2 110 TeqCO₂) ses émissions du scope 3 liées aux déplacements professionnels (hors flotte de véhicules du Groupe) et domicile-travail des collaborateurs ainsi qu'à l'énergie amont. Cette diminution est majoritairement due à la diminution des émissions liées aux déplacements professionnels.

Nouvel objectif à horizon 2030

En 2022, le Groupe a ainsi travaillé à une nouvelle trajectoire de réduction de ses émissions carbone à horizon 2030 pour réduire son empreinte sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Un nouvel objectif global de réduction carbone en intensité économique a été défini : **réduire de 50 % les émissions carbone par million d'euros de chiffre d'affaires (CA) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.**

Cet objectif couvre un périmètre opérationnel et financier plus large que les objectifs à horizon 2025, puisqu'il s'applique également aux filiales créées ou rachetées après 2019.

En 2022, l'empreinte carbone du Groupe en intensité économique, en baisse de 7 %, s'élevait à 45 tCO₂e/million d'euros de CA soit 3 tCO₂e de moins par million d'euros de CA par rapport à l'année 2021 (48 tCO₂e/million d'euros de CA).

En parallèle, deux autres objectifs de réduction (un objectif scopes 1&2 et un objectif scope 3) alignés avec une trajectoire 1,5 °C sont en cours de validation auprès de l'initiative internationale *Science Based Targets* (SBT), qui a pour objectif d'accompagner les entreprises dans la mise en place de trajectoires carbone conformes avec les objectifs de l'accord de Paris.

Les trois objectifs définis feront l'objet d'un suivi annuel via la réalisation du bilan carbone.

4.11.1.3 ACCÉLÉRATION DU PLAN D' ACTIONS VIA LE PLAN DE SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

En 2022, FDJ a décidé de renforcer les mesures de sa politique environnementale via le déploiement d'un plan de sobriété énergétique. La mise en place de ce plan de sobriété, via l'implémentation d'actions concrètes et pratiques, a pour objectif d'économiser l'énergie consommée au sein des sites du Groupe en France. Ce plan contribue également au plan national de réduction de la consommation d'énergie édicté par le gouvernement français.

Ce plan est structuré autour de trois axes de travail :

• La réduction de la consommation d'énergie liée aux bâtiments, via l'adaptation des températures des bâtiments et l'optimisation de l'éclairage.

Grâce à différentes actions mises en place en lien avec l'éclairage des bâtiments et la CVC (climatisation, ventilation, chauffage), la consommation énergétique des bureaux a diminué de 26 % par rapport à 2019. Le plan de sobriété a permis de renforcer la réduction initiée par les actions d'efficacité énergétique démarrées en 2020.

En parallèle, l'efficacité des data centers a augmenté, comme le montre la baisse des PUE⁽¹⁾ en baisse, des deux data centers du Groupe, depuis 2020.

• La réduction de la consommation d'énergie liée au numérique, grâce à l'adaptation des températures de refroidissement des locaux informatiques et le déploiement d'écogestes numériques.

En 2023, FDJ a organisé en interne un Clean Up Day numérique comprenant deux ateliers collaboratifs de 45 minutes ouverts à tous les collaborateurs. Ces ateliers avaient pour objectif d'apprendre aux collaborateurs à nettoyer leurs données numériques. Un guide des écogestes FDJ, comprenant un volet numérique, a également été diffusé auprès des collaborateurs.

• La réduction des consommations d'énergie liées aux déplacements, par la réduction des déplacements, l'adaptation des modalités de déplacement et l'accélération du passage du parc automobile au tout électrique.

Fin 2023, 32 % des véhicules qui composent la flotte automobile du Groupe sont électriques. À horizon 2030, le Groupe souhaite que l'entièreté de sa flotte soit électrique. Pour ce faire, des bornes de recharge ont été installées dans les agences commerciales. En 2023, 21 agences disposent de bornes. De plus, les commerciaux ont été encouragés à rouler à 110 km/h sur l'autoroute de manière à réduire leur consommation de carburant.

De plus, FDJ est signataire de la Charte Ecowatt, s'engageant ainsi auprès de RTE (gestionnaire du réseau de transport d'électricité française) à renforcer ces efforts de réduction de sa consommation électrique, conformément au plan de sobriété énergétique déjà engagé. L'entreprise souhaite ainsi poursuivre activement sa contribution au plan national de réduction de la consommation d'énergie et plus largement à la stratégie environnementale nationale.

(1) Power Usage Efficiency (PUE) : Indicateur de mesure universel de l'efficacité d'un data center. Ratio entre l'énergie totale consommée par le data center et l'énergie nécessaire aux serveurs informatiques (en 2020 : 2,14 et 1,96 et en 2022 : 1,92 et 1,75).

En parallèle, s'agissant des déplacements en avion, le nombre de vols intérieurs a diminué de plus de 50 % entre 2022 et 2023.

Enfin, en lien avec la mobilité douce, en janvier, le groupe FDJ a proposé une journée « vélotaf » pour encourager l'utilisation du vélo pour venir au travail sur son site de Vitrolles. Les collaborateurs ont répondu présents sur les différents ateliers proposés :

- révision gratuite effectuée dans la journée par des mécaniciens professionnels ;
- don de 7 vélos par des collaborateurs. Les vélos récupérés rejoindront des ateliers solidaires pour être ensuite mis à disposition des clubs de la Fédération française de cyclisme qui s'engagent dans l'apprentissage du vélo pour le grand public ;
- formation de « Remise en selle » dispensée par la Fédération française de cyclisme pour gagner en aisance sur sa bicyclette lors des trajets domicile-travail.

Un atelier de révision gratuite des vélos par des mécaniciens professionnels a également été proposé aux collaborateurs du siège.

4.11.1.4 METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ DE NUMÉRIQUE RESPONSABLE

En tant qu'acteur du numérique, FDJ s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue de son empreinte écologique et sociale numérique.

Une feuille de route Numérique Responsable avait été initiée en 2019, suite à une première mesure de l'impact du numérique. Des actions avaient été initiées notamment sur les équipements des collaborateurs.

En 2023, FDJ a participé aux travaux de la *French Tech Corporate Community* dédiés au numérique responsable.

Par ailleurs, le groupe FDJ a lancé un chantier pour définir une nouvelle stratégie numérique responsable courant 2024. Objectifs du chantier, formaliser l'ambition et identifier les grands axes de travail.

4.11.1.5 S'ALIGNER SUR LES RECOMMANDATIONS DE LA TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURE (TCFD)

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. Cette démarche s'est poursuivie via la réalisation d'une cartographie des risques et opportunités financiers liés au climat et à 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 paragraphe 4.2 « Gouvernance RSE »)

Le Comité RSE et Jeu responsable, dont les membres sont issus 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.

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 Engagement et Jeu responsable, 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 Engagement et Jeu responsable 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.

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.

Environnement

Typologie des risques et opportunités	Intitulé du risque/ 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	<p>Réalisation d'études visant à améliorer la connaissance des attentes clients concernant les enjeux RSE.</p> <p>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.</p> <p>Mise en place depuis octobre 2022 d'un partenariat avec « Gestes Propres », association pionnière dans la lutte contre les déchets abandonnés. FDJ relaie sa nouvelle campagne « Petits déchets », qui vise à sensibiliser le grand public et ses clients sur la nécessité de jeter les petits déchets à la poubelle et notamment les jeux à gratter usagés. Ce film a été diffusé du 3 au 23 octobre 2022 dans les 23 000 points de vente FDJ équipés d'écrans digitaux, ainsi que sur ses réseaux sociaux.</p> <p>En 2023, l'ensemble des points de vente dispose d'une poubelle de tri pour le papier à disposition des clients. FDJ recycle également tous les supports de jeux non utilisés depuis 2012.</p>
	Taxation des émissions de gaz à effet de serre	FDJ s'est dotée d'un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2030 (voir paragraphe 4.11.1.2 « Réduire les émissions carbone »).
	Attentes des investisseurs	<p>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...). FDJ a intégré des objectifs RSE à la rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Un objectif spécifique à l'environnement a été défini :</p> <ul style="list-style-type: none"> – 65 % d'émissions carbone directes (scopes 1 et 2) en 2022 par rapport à 2017 (voir paragraphe 4.1.4 « Les 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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 due à un événement climatique extrême	<ul style="list-style-type: none"> – 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.
Opportunités climatiques	Réduction des dépenses opérationnelles dues à la mise en place d'une démarche de numérique responsable	<ul style="list-style-type: none"> – 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. – 2023, déploiement de la nouvelle feuille de route numérique responsable.
	Réduction des coûts grâce à l'optimisation énergétique	<ul style="list-style-type: none"> – Achat d'électricité avec certificat de garantie d'origine 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. – FDJ travaille à son alignement avec le Décret Tertiaire (définition du périmètre et des années de référence à prendre en compte). – En 2022, FDJ a lancé un plan de sobriété énergétique de manière à diminuer les consommations des bâtiments, des déplacements et des usages numériques.
	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.

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 de la présente DPEF. Les émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1, 2 et 3 sont évaluées annuellement selon la méthodologie Bilan Carbone™ de l'ADEME, ainsi que la méthodologie établie par le GHG Protocol (voir paragraphe 4.11.1.2 « Réduire les émissions carbone »).

Perspectives

En 2024, FDJ a prévu de travailler sur l'optimisation de sa cartographie des risques climatiques Groupe, en élargissant son périmètre d'étude de manière à intégrer l'ensemble de sa chaîne de valeur. Il est prévu que ce travail intègre la modélisation des risques physiques et de transition sur la base de différents scénarios climatiques, ainsi que le coût financier de ces différents risques. En parallèle un plan de mitigation et d'adaptation sera construit.

4.11.2 Agir pour préserver la biodiversité

Deuxième pilier de sa stratégie environnementale, FDJ agit en faveur de la biodiversité pour limiter l'impact des supports de jeux sur la biodiversité forestière.

Le papier, issu du bois, est une ressource prioritaire dans l'activité de FDJ pour la fabrication de ses supports de jeux. FDJ a intégré dans ses actions la nécessité de prendre soin des forêts depuis plus de dix ans et participe activement à la protection des forêts en France et dans le monde.

La stratégie biodiversité du Groupe s'articule autour de 4 axes :

- réduire l'impact du jeu sur la biodiversité, via la mise en place des actions de réduction des déchets en point de vente et des déchets abandonnés ;
- protéger davantage d'hectares que ceux exploités pour l'activité de FDJ via la contribution positive à la protection des forêts ;
- mener des actions phare pour sensibiliser les citoyens et les clients sur les enjeux de la biodiversité ;
- continuer à utiliser 100 % de papier FSC et inspirer le secteur du jeu européen et international via European Lotteries et le World Lottery Association.

4.11.2.1 RÉDUCTION DE L'IMPACT SUR LA BIODIVERSITÉ

Depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC[®] (1). La mission de FSC (*Forest Stewardship Council*[®]) est de préserver les forêts dans le monde. Cette certification

favorise la diversité des essences, la préservation des sols, de la faune, de la flore et permet de lutter contre la destruction d'habitats et de zones humides.

En 2020, FDJ a réalisé une deuxième analyse de cycle de vie (ACV) (2) de ses supports de jeux, avec pour objectif de quantifier l'impact des supports de jeux sur l'environnement et la biodiversité, et d'élaborer une feuille de route d'écoconception avec des solutions pratiques à mettre en place. Cette étude a confirmé que l'impact majeur sur l'environnement se situe au niveau de la fabrication du papier et de l'impression des tickets de grattage. Concernant la biodiversité, 98 % des impacts proviennent de l'exploitation forestière. L'empreinte biodiversité des supports de jeux a été mesurée grâce à l'outil, *Global Biodiversity Score* (GBS) (3), développé par CDC Biodiversité (groupe Caisse des dépôts).

En 2022, FDJ a mis en place 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 du référentiel de gestion forestière FSC. Cela a ensuite permis d'évaluer les impacts de l'exploitation du bois certifié FSC sur la biodiversité des forêts, qui rentre dans la fabrication du papier servant à l'impression des tickets de grattage. L'étude a mis en évidence que l'exploitation de bois certifié FSC favorise une plus grande biodiversité par unité de surface par rapport à des forêts non certifiées. L'une des principales raisons est l'intégration de zones non productives riches en biodiversité au sein des forêts FSC.

(1) Numéro de licence : FSC[®]-N002595.

(2) La première analyse de cycle de vie des supports de jeux a été réalisée en 2009 et elle tenait compte de l'impact de FDJ sur l'environnement uniquement et non pas sur la biodiversité.

(3) Global Biodiversity Score (GBS) est un outil créé par CDC Biodiversité en mai 2020 pour permettre aux entreprises et institutions financières de mesurer leur empreinte biodiversité.

Environnement

Suite à cette analyse, FDJ a mené des études pour identifier des pistes pour réduire le grammage des tickets de grattage de manière à réduire leur empreinte biodiversité. Ainsi, fin 2023, le Groupe a lancé le jeu Bingo de Noël, un jeu imprimé sur un papier 15 % plus fin de manière à tester un autre type de papier moins épais et moins lourd.

FDJ est également partenaire de « Gestes Propres », association pionnière dans la lutte contre les déchets abandonnés. En 2023, l'entreprise a tenu à diffuser des messages de sensibilisation à la lutte contre les déchets abandonnés, en relayant à deux reprises :

- dans les 22 700 points de vente FDJ équipés d'écrans, la campagne « Petits déchets » qui vise à sensibiliser le grand public et ses clients sur la nécessité de jeter les petits déchets à la poubelle et notamment les jeux à gratter usagés du 3 au 23 juillet 2023 ;
- en parallèle du lancement du jeu Mission Nature, avec une campagne adaptée avec le visuel du ticket Mission Nature du 23 octobre au 12 novembre.

Une autre façon de limiter l'impact des petits déchets sur l'environnement et sur la biodiversité.

4.11.2.2 SOUTIEN À DES PROJETS DE PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

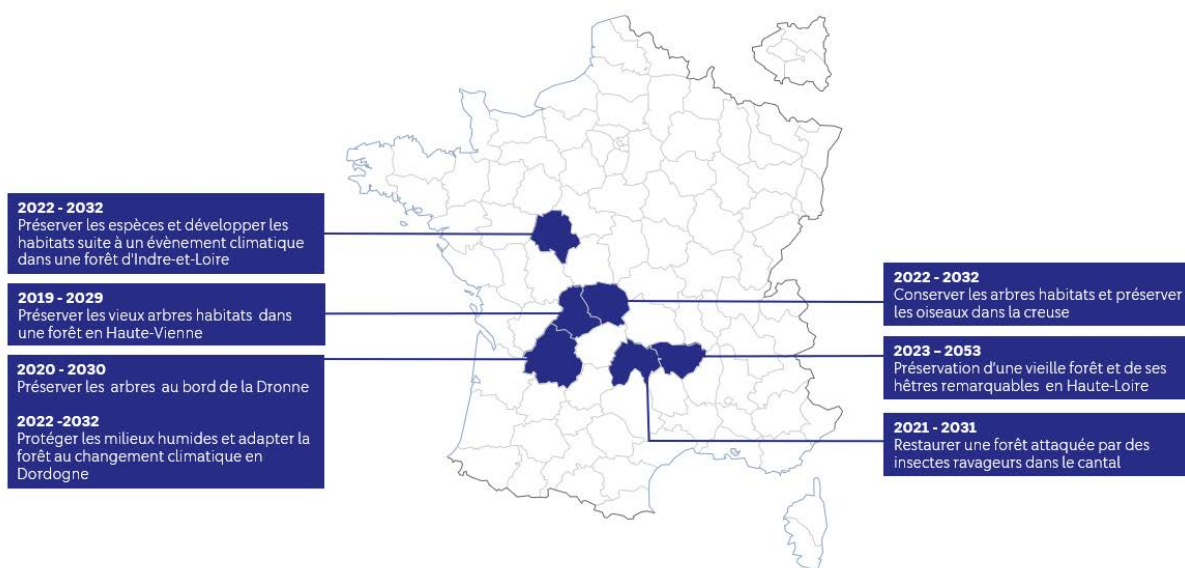
Projets Services Écosystémiques FSC Biodiversité

Depuis 2019, FDJ finance chaque année un 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 Sylvamo Forêts Services. Ces paiements pour services écosystémiques (PSE) offrent la possibilité à FDJ d'accompagner financièrement les propriétaires et gestionnaires forestiers volontaires dans des projets de préservation et restauration de leur forêt. Ces projets permettent de protéger les forêts et les services écosystémiques tout en présentant un bénéfice économique pour les propriétaires de forêts par leurs actions de préservation.

En 2023, FDJ a financé la restauration de plusieurs hectares de forêt ancienne en Auvergne et de ses hêtres remarquables et la conservation des milieux naturels associés (humides, rocheux...).

Grâce à ces différents projets, FDJ a financé la préservation et/ou la restauration de plus de 110 ha de forêt en France.

Année	Région	Projet
2019	Haute-Vienne (87)	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.
2020	Dordogne (24)	À Saint-Pardoux-la-Rivière, préservation d'une forêt où des arbres sont présents au bord de la Dronne et de la diversité des organismes vivants qui dépendent de cette rivière.
2021	Cantal (15)	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.
2022	Creuse (23)	Maintien sur pied des arbres habitats propices à différentes espèces d'oiseaux et développement de nouveaux habitats dans une forêt, servant d'aire de nidification pour de nombreuses espèces protégées.
2022	Indre-et-Loire (37)	Préservation des habitats déjà présents sur une propriété et développement de nouveaux habitats. Propices à l'accueil des espèces rares et menacées dans une forêt détruite à plus de 60 % par une tornade en 2021.
2022	Dordogne (24)	Mise en place d'un panel de mesures visant à préserver les milieux humides (qualité, prévention des inondations) d'une forêt composée d'une diversité importante de milieux (mares, cours d'eau, forêts feuillues et résineuses, jeunes et matures, amas rocheux...). Les milieux humides sont propices l'accueil de différentes espèces protégées et/ou menacées telles que l'écrevisse à pattes blanches (présente au sein de cette forêt).
2023	Haute-Loire (43)	Restauration des caractéristiques naturelles de plusieurs hectares de forêt ancienne en Auvergne et de ses hêtres remarquables et conservation des milieux naturels associés (humides, rocheux...).



Lancement du jeu « Mission Nature »

En octobre 2023, en lien avec le troisième axe de la stratégie biodiversité du Groupe « Mener des actions phare pour sensibiliser les citoyens et les clients sur les enjeux de la biodiversité », FDJ a lancé la commercialisation du jeu de grattage à « Mission Nature ». À l'instar de l'offre de jeux « Mission Patrimoine », « Mission Nature » verra le produit du prélèvement sur les mises revenant normalement à l'État affecté à l'Office français de la biodiversité (OFB) pour le financement de projets de restauration de la biodiversité. Ainsi, 0,43 euro par ticket acheté sera reversé par l'État à l'OFB pour le financement des projets sélectionnés. Grâce à un appel à projets lancé en mars dernier, et à la suite d'un examen approfondi des dossiers, vingt projets ont été sélectionnés par un Comité de sélection, présidé par Sarah El Haïry, secrétaire d'État auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargée de la Biodiversité, pour bénéficier d'un soutien financier.

Parmi eux, six sont des projets emblématiques, avec un impact positif à l'échelle nationale, et quatorze sont des projets de maillage, avec un impact régional⁽¹⁾.

Partenariats de mécénat pour la préservation de la biodiversité

En parallèle du lancement du jeu Mission Nature, le groupe FDJ s'est engagé auprès de l'OFB, en tant que grand mécène. Dans ce cadre, FDJ soutient :

- un projet de préservation de la biodiversité forestière qui consiste à restaurer une mosaïque d'habitats dans la forêt de la Petite-Pierre, en Alsace, et favoriser ainsi le retour de certaines espèces protégées ;
- un projet de restauration des écosystèmes marins, qui permettra de soutenir un programme de recherche et de sensibilisation du grand public sur l'ange de mer, une espèce de requin en voie d'extinction dans les fonds marins corses.

Par ailleurs, afin de compléter son action en faveur de la protection des écosystèmes forestiers, FDJ est devenu en 2023 mécène du fonds Nature Impact du WWF France, le premier fonds dédié à la forêt, basé sur la logique des Paiements de pratiques bénéficiant aux Services Écosystémiques d'intérêt général (PSE), qui combine protection de la biodiversité et séquestration additionnelle de CO₂. L'initiative financera dans un premier temps des projets de préservation, restauration et gestion durable des forêts à haute valeur de conservation en France métropolitaine, proposant ainsi une coopération inédite entre les acteurs forestiers et le monde économique. À terme, l'objectif principal de l'initiative est la conservation et la restauration de la biodiversité avec un premier objectif ambitieux de conservation d'environ 15 000 ha de forêts parmi les plus riches et menacées. La protection de ces hectares de forêts permettra de contribuer à l'atténuation du changement climatique et ainsi avoir un impact positif sur le climat, via la séquestration durable de 400 000 tonnes de CO₂ additionnelles sur 30 ans.

En septembre 2023, FDJ est devenue mécène de l'exposition du photographe Nils-Udo mettant en scène la biodiversité. Une exposition gratuite et ouverte à tous à l'Eglise Saint-Eustache dans le cadre de la biennale environnementale de Paris.

Ces actions de mécénat font suite à celle engagée en 2022. Face à l'ampleur des incendies qui avaient touché les forêts françaises durant les mois d'été, le groupe FDJ avait fait un don de 200 000 euros au fonds « ONF – Agir pour la Forêt » géré par l'Office National des Forêts afin de participer à la mobilisation nationale et de contribuer à la reconstitution des forêts détruites.

(1) Site Internet Mission Nature : <https://missionnature.fr/mission-nature>

Environnement

S'agissant du fléchage des fonds, 80 % du don ont été orienté vers la reconstruction des forêts publiques de Gironde (Lauridas et la Teste de Buch). Les 20 % restants ont contribué à la reconstruction des forêts publiques de Bretagne (Forêts domaniales de Rennes et Villecartier), des Pays de Loire (Baugé) et de Poitou-Charentes (Grolle).

En lien avec le Tour de France, FDJ a financé, avec d'autres entreprises, les vidéos « Tour de France de la Biodiversité » réalisées avec Le Museum National d'Histoire Naturelle. Pour chaque étape du Tour, une vidéo d'environ 1 minute met en avant le patrimoine naturel exceptionnel situé sur le parcours de la « grande boucle » pour sensibiliser les téléspectateurs à sa richesse.

INDICATEUR DE PERFORMANCE : PART DES SUPPORTS DE JEUX IMPRIMÉS SUR DU PAPIER ISSU DE SOURCES RESPONSABLES CERTIFIÉES FSC®

	2021	2022	2023
Groupe FDJ	100 %	100 %	100 %

4.11.2.3 SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS AUX ENJEUX DE PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Lors des Semaines Européennes du Développement durable 2023, différentes sessions ont été organisées dans le but de sensibiliser les collaborateurs de l'entreprise aux enjeux de la protection de la biodiversité et à la bonne compréhension des actions menées par l'entreprise :

- deux journées de ramassage des déchets organisées dans le cadre du *World Clean Up Day* (journée mondiale de ramassage des déchets abandonnées) ayant permis de ramasser 881 kg de déchets (en collaboration avec les partenaires des Jeux Olympique Paris 2024) ;
- 240 collaborateurs ont participé aux 3 conférences thématiques :
 - avec l'Office Français de la Biodiversité pour en apprendre davantage sur les espaces protégés, les actions de l'OFB sur la protection et la restauration de la biodiversité en métropole et dans les Outre-mer, et les projets soutenus par FDJ,
 - avec le Muséum National d'Histoire Naturelle pour mieux comprendre les enjeux de la préservation de la biodiversité,
 - avec l'agence territoriale des Bouches du Rhône de l'Office Nationale des Forêts pour un focus sur l'histoire des forêts de Provence et l'avenir de ces forêts face au changement climatique.

4.12 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 exclusive, 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 2023 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 et alignées 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, établit une liste d'activités économiques considérées comme étant 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, prévention de la restauration et de la biodiversité des systèmes. 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.

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 au regard des six objectifs environnementaux et par secteur, et alignées au regard des deux objectifs climatiques (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique) ; ils ont également précisé 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 évaluation de l'éligibilité et de l'alignement 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.

Le groupe FDJ respecte les garanties minimales attendues dans le cadre de la Taxonomie verte. Le Groupe est pleinement engagé dans le respect des Droits de l'Homme et des principes et droits fondamentaux au travail tels qu'édictees dans les principes directeurs de l'OCDE, l'ONU et de l'OIT.

(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, règlement délégué du 27 juin 2023 et ses annexes I, II, III, IV et V.

Application de la Taxonomie verte : approche méthodologique et indicateurs de performance

4.12.1.1 PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ALIGNÉ À LA TAXONOMIE VERTE

Les activités alignées à l'atténuation et l'adaptation du changement climatique sont définies dans les Actes Délégués et leurs annexes ⁽¹⁾ 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 européenne, si elle répond à la description d'une des activités des annexes des Actes Délégués.

Les activités du groupe FDJ sont réparties en trois secteurs d'activité :

- Loterie ;
- Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence ;
- 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 éligible 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 ⁽²⁾ 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 européenne, 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.

Exercice 2023	2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie (A.1) ou éligibles (A.2.) à la taxonomie, année 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)	
	Codes	Chiffre d'affaires	Partu du chiffre d'affaires 2023	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Economie circulaire(9)	Biodiversité(10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau(13)	Pollution (14)	Economie circulaire (15)					Biodiversité (16)
Activités économiques (1)		M€ %	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0 %	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0,0 %		
dont habilitantes	0,0	0,0 %	%	%	%	%	%	%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0,0 %		
dont transitoires	0,0	0,0 %							NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0,0 %		

A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

			O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL											
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0 %	NON	NON	NON	NON	NON	NON									0,0 %		
A. Chiffre d'affaire des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)	0,0	0,0 %	NON	NON	NON	NON	NON	NON									0,0 %		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Chiffre des activités non éligibles à la taxonomie (B)	2 621,4	100,0 %
TOTAL (A + B)	2 621,4	100,0 %

	Part du chiffre d'affaires/Total du chiffre d'affaires	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0,0 %	0,0 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

(1) Acte délégué Climat (EU) 2021/2139 du 4 juin 2021.

(2) 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.

Application de la Taxonomie verte : approche méthodologique et indicateurs de performance

	Part des CapEx/Total des CapEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	0,0 %	8,8 %
CCA	0,0 %	13,5 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,2 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

4.12.1.3 PART DES CHARGES OPÉRATIONNELLES ÉLIGIBLES ET ALIGNÉ 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 le règlement Taxonomie, s'élèvent à 132 millions d'euros en 2023, soit 6 % de l'ensemble des charges opérationnelles du Groupe, qui s'élèvent à 2 090 millions d'euros. Par conséquent, le Groupe conclut à la non-matérialité des ratios d'éligibilité et d'alignement des OPEX lié à la Taxonomie européenne.

Exercice 2023	2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignées sur la taxonomie (A.1) ou éligibles (A.2) à la taxonomie, année 2022 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Opex	Part des CapEx 2023 (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Economie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Economie circulaire (15)	Biodiversité (16)				
Activités économiques (1)	M€	%	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N/ N-EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																		
Opex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0 %	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0,0 %		
dont habilitantes	0,0	0,0 %	%	%	%	%	%	%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0,0 %		
dont transitoires	0,0	0,0 %							NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0,0 %		
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																		
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0 %	NON	NON	NON	NON	NON	NON								0,0 %		
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A1+A2)	0,0	0,0 %	NON	NON	NON	NON	NON	NON								0,0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
Opex des activités non éligibles à la taxonomie (B)	131,7	100,0 %																
TOTAL (A + B)	131,7	100,0 %																

	Part des OpEx/Total des OpEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
CCM	0,0 %	0,0 %
CCA	0,0 %	0,0 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,0 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

4.13 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

Indicateurs	Périmètre	2021	2022	2023
Consommation de fioul au cours de l'exercice	Sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	0 litre	0 litre	0 litre
La consommation de fioul est liée aux groupes électrogènes.				
Consommation de gaz au cours de l'exercice	Agences FDP et site de Saint-Mard	2 155 085 kWh	1 216 157 kWh	1 117 574 kWh
Consommation d'électricité au cours de l'exercice	Agences FDP, sites de Boulogne-Billancourt (Delta, Aguesseau), Saint-Mard, Saint-Witz, Villepinte et Vitrolles	18 904 467 kWh	19 324 046 kWh	18 524 536 kWh
Consommation d'eau au cours de l'exercice	Sites de Vitrolles, Villepinte, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	14 965 m ³	14 627 m ³	13 673 m ³
Part d'électricité renouvelable	Agences FDP, sites de Vitrolles, Villepinte, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	100 %	100 %	100 %
Part de déchets recyclés	Sites de Vitrolles, Villepinte, Saint-Witz, Saint-Mard, Boulogne-Billancourt (Delta et Aguesseau)	74 %	83 %	86 %
Le taux de déchets recyclés se décompose de la manière suivante : réemploi/réutilisation : 8 %, recyclage : 76 %, compostage : 2 %.				
Part du chiffre d'affaires éligible (2021) et alignée (2022 et 2023) à la Taxonomie verte	Groupe FDJ	0 % (éligible)	0 % (alignée)	0 % (alignée)
Part des CAPEX éligibles (2021) et alignés (2022 et 2023) à la Taxonomie verte	Groupe FDJ	≈ 10 % (éligible)	0,3 % (alignée)	0 % (alignée)
Part des OPEX éligibles (2021) et alignés (2022 et 2023) à la Taxonomie verte	Groupe FDJ	1,3 (éligible)	n/a	0 % (alignée)
Nombre d'accidents mortels	FDJ	0	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	86 %	100 %	98 %
Part des placements en OPCVM dans des fonds d'investissement socialement responsables	FDJ	23,4 %	36,7 %	73,6 %
La forte hausse du ratio s'explique par une réallocation du portefeuille sur des fonds monétaires catégorisés « ISR ».				

Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

Indicateurs	Périmètre	2021	2022	2023
Part des femmes au conseil d'administration au 31 décembre	Groupe FDJ	50 %	50 %	50 %
Au 31 décembre 2023, 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.				
Taux de féminisation du Comité de direction Groupe au 31 décembre	Groupe FDJ	38 %	39 %	35 %
8 femmes sont membres du Comité de direction Groupe sur 23 membres au 31 décembre 2023.				
Part d'administrateurs indépendants au 31 décembre	Groupe FDJ	50 %	50 %	50 %
Les administrateurs indépendants sont : Mme Dulac, M. Girre, M. Lazare, Mme Lejbowicz, Predica (représentée par Mme Barjou) 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	Groupe FDJ	92 %	92 %	93 %
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	3,8 %	3,8 %	3,8 %
Part des collaborateurs couverts par une convention collective	FDJ	100 %	100 %	100 %
Organisation du temps de travail	Groupe FDJ			
<p>En 2023, au sein de du groupe FDJ, la majorité des collaborateurs étaient au forfait jours. La majorité des sociétés du Groupe sont couvertes en France par une convention collective portant notamment sur le temps de travail, et souvent également par un accord d'entreprise portant sur le même thème (FDJ, FDP, FDJ Gaming Solutions France, FDI).</p> <p>Les stipulations conventionnelles portant sur le temps de travail 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 congé d'ancienneté.</p> <p>À cela s'ajoute le développement du télétravail. Ainsi, dans la quasi-totalité des sociétés du Groupe, des accords ou chartes portant sur le télétravail prévoient des modalités de télétravail selon différentes modalités : plafonds entre 100 et 120 jours de télétravail par an, et/ou 2 à 3 jours de télétravail par semaine. Ces accords ou chartes s'inscrivent dans la politique de ressources humaines Groupe visant à développer l'engagement et la responsabilisation des collaborateurs et constituent un levier supplémentaire de développement de l'attractivité du groupe FDJ.</p>				

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, 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 secteur 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 secteur 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	2021			2022			2023		
	Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Total
FDJ	145 391	32 849	178 240	158 820	36 947	195 766	173 095	42 853	215 948
Groupe FDJ ⁽¹⁾	219 090	45 714	264 804	233 593	49 220	282 813	258 899	57 848	316 748

(1) Données présentées pour le Groupe hors nouvelles entités acquises en 2023 (PLI et ZEBet ZEturf). La masse salariale inclut la participation des salariés et est hors avantages long terme et charges de personnel autres figurant dans les notes aux comptes consolidés.

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.

L'évolution de la rémunération mensuelle moyenne et médiane de base

En milliers d'euros	2021		2022		2023	
	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian
FDJ	4,46	4,06	4,53	4,11	4,75	4,31
Groupe FDJ	4,29	3,78	3,43	3,89	4,49	4,00

En outre, depuis six 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 FDJ Gaming Solutions France, 100 % des collaborateurs disposent déjà d'un système de parts variables.

Depuis 2021, le système de rémunération a été 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.

Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

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. Ce nouveau dispositif s'inscrit dans la politique de performance mise en œuvre par FDJ.

En 2023, 133 collaborateurs soit environ 5 % des effectifs du Groupe ont bénéficié de ce dispositif (environ 1,8 % en médiane dans les autres sociétés du SBF 80).

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 paragraphe 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 paragraphe 7.1.7.2 « Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié »).

Nombre de recrutements en CDI et CDD

	2021	2022				2023			
	CDI	CDI		CDD		CDI		CDD	
		H	F	H	F	H	F	H	F
FDJ	157	144	72	42	42	143	78	30	36
Groupe FDJ	301	274	122	62	70	255	147	48	66
		396		132		402		114	

Nombre de départs au cours de l'exercice

		Démis- sions	Licencie- ments cause écono- mique	Licencie- ments autres causes	Départ pendant la période d'essai	Mise en retraite/ Départ en retraite	Décès	Rupture conven- tionnelle	Muta- tions filiales	Con- trats susten- dus	Fins de contrat (y compris tempo- été)	Total hors fin de contrat
2021	FDJ	14	-	25	9	12	1	7	6	4	47	78
	Groupe FDJ	101	9	52	16	12	1	11	13	6	59	221
2022	FDJ	25	0	27	4	11	1	7	0	7	43	82
	Groupe FDJ	103	0	50	11	12	2	11	77	7	66	339
2023	FDJ	25	0	18	8	15	1	7	4	9	47	87
	Groupe FDJ	100	33	54	23	18	1	24	13	9	77	275

Représentativité des organisations syndicales

FDJ	FO	44,57 %
	CFE-CGC	55,43 %
Groupe FDJ	FO	39,34 %
	CFE-CGC	49,10 %
	CFDT	11,56 %

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe

4.14 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 2023

À l'Assemblée,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, « tierce partie » accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1862, 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, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, (ci-après respectivement les « informations » et la « Déclaration ») 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 à la direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;

- préparer 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 par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle 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 par le Conseil d'administration.

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 historiques (constatées ou extrapolées), 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.

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.2251 et suivants du code de commerce-, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes - *Intervention de l'OTI* -

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe

Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification 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 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 octobre 2023 et février 2024 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 25 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 et comprend, le cas échéant, 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 les informations prévues au II de l'article R.225-105

lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;

- 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. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, FDJ SA.
- 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 le cas échéant avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- 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 FDJ SA et FGS France, et couvrent entre 40 % et 100 % 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 22 février 2024

L'un des commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Paul Collignon

Associé

Aurélie Castellino-Cornetto

Associée Développement Durable

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- Taux de conformité global aux critères jeu responsable et sécurité ;
- Nombre de contrôles réalisés en matière de respect de l'interdiction du jeu des mineurs ;
- Nombre commerçants partenaires ayant fait l'objet d'une décision de suspension d'agrément pour non-conformité ;
- Nombre et part de nouveaux jeux ou relancements de jeux soumis à une des matrices Serinigame ;
- Part du budget publicitaire tous médias confondus consacrée aux communications sur le jeu responsable ;
- Répartition des joueurs de loterie en ligne, de paris sportifs en ligne et de poker en ligne selon l'outil Playscan ;
- Sommes reversées dans le cadre des partenariats jeu responsable ;
- Nombre de signalements de situations de vulnérabilité traités ;
- Nombre de situations de vulnérabilité gérées ;
- Taux de fraude (impayés) sur les paiements CB à distance ;
- Nombre de déclarations de soupçons à TRACFIN ;
- Nombre et part de collaborateurs FDJ sensibilisés au RGPD ;
- Nombre d'alertes transmises à la Plateforme Nationale ;
- Nombre d'acteurs du sport sensibilisés à la montée des risques de manipulation des compétitions sportives et aux bons réflexes à avoir ;
- Nombre et part de collaborateurs formés à l'éthique et l'anticorruption ;
- Taux effectif d'impôt du groupe ;
- Charge d'impôt du groupe ;
- Délai de paiement moyen (en nombre de jours) ;
- Montant des achats du Groupe France auprès d'ESAT et EA ;
- Part des fournisseurs à risques RSE très élevé et élevé couverts par une évaluation de leur performance RSE ;
- Nombre d'heures de formation pour FDJ SA et FDJ Groupe ;
- Part de la masse salariale dédiée à la formation pour FDJ SA, FGS France et FDJ Groupe ;
- Nombre de collaborateurs ayant reçu une formation au cours de l'année pour FDJ SA et FDJ Groupe ;
- Pourcentage de collaborateurs couverts par un accord collectif pour FDJ SA et FDJ Groupe ;
- Pourcentage de collaborateurs couverts par une instance représentative du personnel pour FDJ SA et FDJ Groupe ;
- Nombre d'accords sociaux signés pendant l'année
- Part des femmes dans le Groupe et dans le Groupe Executive Management ;
- Part des femmes managers dans FDJ SA, FGS France et FDJ Groupe ;
- Taux de promotion CDI ;
- Taux d'emploi direct de collaborateurs en situation de handicap pour FDJ SA et FDJ Groupe ;
- Nombre et part d'alternants au sein de FDJ SA et FDJ Groupe ;
- Niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs ;
- Taux d'absentéisme au sein de FDJ SA, FGS France et FDJ Groupe ;
- Taux de fréquence au sein de FDJ SA, FGS France et FDJ Groupe ;
- Taux de gravité au sein de FDJ SA, FGS France et FDJ Groupe ;
- Taux d'engagement des collaborateurs pour FDJ Groupe ;
- Taux de réponse des collaborateurs interrogés via le FDJScope ;
- Montant des contributions aux causes d'intérêt général pour FDJ Groupe ;
- Nombre de personnes ayant bénéficié du soutien de la Fondation FDJ au cours des cinq dernières années ;
- Nombre d'association soutenues par la Fondation FDJ au cours des cinq dernières années ;
- Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation d'entreprise FDJ ;
- Nombre d'organisations de la société civile (OSC) membres du Laboratoire Sociétal ;
- Taux de présence des membres des OCS lors des sessions du Laboratoire Sociétal ;
- Nombre de membres du comité des parties prenantes ;
- Taux de présence des membres lors des sessions du comité des parties prenantes ;
- Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Presse ;
- Part des achats en valeur réalisés auprès de fournisseurs implantés en France pour FDJ SA et FDJ Groupe France ;
- Part des achats en valeur réalisés auprès des PME et ETI (parmi les achats en France) pour FDJ SA et FDJ Groupe France ;
- Émissions carbone 2022 selon la méthodologie GHG Protocol : scope 1, scope 2, scope 3 et total ;
- Évolutions des émissions des scopes 1 et 2 entre 2017 et 2022 ;
- Part des supports de jeux imprimés sur du papier issu de sources responsables certifiées FSC.

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Déploiement de nouveaux supports de communication préventive auprès des commerçants partenaires ;
- Renforcement de son engagement en matière de communication préventive, via de nombreuses campagnes à la télévision dédiées au jeu responsable ;
- Diffusion d'une nouvelle brochure jeu responsable chez les commerçants partenaires, à destination des joueurs ;
- Optimisation de la visibilité des dispositifs jeu responsable sur le site Internet « fdj.fr », par la mise en avant des conseils et services proposés aux joueurs ;
- Déploiement d'un plan d'actions jeu responsable spécifique à la coupe du monde de rugby 2023 ;
- Adaptation du dispositif des risques fraude aux nouvelles offres et produits ;
- Déploiement du plan de formation sur trois ans de l'ensemble des commerçants partenaires aux risques et enjeux de la lutte anti-blanchiment ;
- Nombre de partenaires formés en 2023 et part des commerçants formés entre 2021 et 2023 ;
- Activation de l'authentification à double facteur sur la page d'authentification du compte joueur ;
- Contribution financière et humaine à la suite du projet KCOOS+ (Keep crime out of sport +) du Conseil de l'Europe, en soutenant le nouveau projet dénommé ACT (Addressing Competition manipulation Together) ;
- Mise en place d'un programme de décarbonation des achats #BuyForGood ;
- Note de la certification Happy Trainees de Choose My Company ;
- Renouvellement des instances représentatives du personnel ;
- Déploiement d'une campagne de sensibilisation interne à l'inclusion et la diversité avec des sessions dédiées pour le Comité de direction Groupe, les représentants des instances représentatives du personnel et les équipes RH ;
- Proposition aux collaborateurs du site de Boulogne de bénéficier de séances de massage assis pendant quatre semaines, dispensées par un praticien non-voyant en stage dans le cadre de sa formation en établissement de réadaptation professionnelle, permettant d'associer QVT et sensibilisation au handicap ;
- Nombre de femmes bénéficiaires du programme de prise en charge partielle des frais liés à la pratique sportive ;
- Organisation en juin 2023 d'une réunion « Labo Info » qui a permis de partager l'étude sur le coût social du jeu d'argent et de hasard réalisée par des chercheurs ;
- Acquisition en 2023 d'une plateforme digitalisée pour le calcul du bilan carbone et le pilotage des plans d'actions de réduction du Groupe ;
- Participation à deux sessions WorldCleanUpDay et masse de déchets collectés par l'ensemble des participants ;
- Organisation de sessions de fresque du climat pour les collaborateurs
- Licence promotionnelle en cours de validité FSC de FDJ SA ;
- Installation de bornes de recharge électriques aux abords des sites FDJ et des agences commerciales ;
- Financement partiel, en lien avec Tour de France, des vidéos « Tour de France de la Biodiversité » réalisées avec le Museum National d'Histoire Naturelle.



05 Examen de la situation financière

/RFA/

5.1	FAITS MARQUANTS 2023	284	5.8	INFORMATIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES ET FISCALES DE LA SOCIÉTÉ	305
5.1.1	Faits marquants de l'exercice	284	5.8.1	Actionnariat/autocontrôle/actions propres	305
5.1.2	Faits marquants postérieurs à la clôture de l'exercice	286	5.8.2	Acquisition et cession de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (actions de performance)	305
5.2	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DU GROUPE	286	5.8.3	État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres FDJ au cours de l'exercice 2023 par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées	305
5.2.1	Spécificités du Groupe	286	5.8.4	Réintégration des frais généraux et montant global des dépenses de caractère somptuaire	306
5.2.2	Compte de résultat consolidé	288	5.8.5	Délais de paiement et décomposition par date d'échéance des dettes fournisseurs et créances clients	306
5.2.3	Présentation de la structure financière	291	5.8.6	État des cautionnements, avals et garanties données et état des sûretés consenties par FDJ	306
5.2.4	Présentation des indicateurs alternatifs de performance	297	5.9	CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	307
5.3	AUTRES ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	299	5.9.1	Nouvelles conventions réglementées autorisées en 2023	307
5.4	PERSPECTIVES D'AVENIR	300	5.9.2	Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2023	308
5.5	INVESTISSEMENTS	300	5.10	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	309
5.5.1	Investissements significatifs au cours des exercices 2023 et 2022	300	5.11	RISQUES DE CRÉDIT, DE LIQUIDITÉ ET DE TRÉSORERIE ET POLITIQUE DE COUVERTURE	309
5.5.2	Investissements significatifs en cours ou que le Groupe projette de réaliser	300			
5.6	ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	301			
5.6.1	Commentaires sur le compte de résultat	301			
5.6.2	Commentaires sur le bilan	302			
5.6.3	Résultats des 5 derniers exercices	304			
5.7	ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE R&D	305			

Faits marquants 2023

Certains facteurs ont une incidence sur l'activité et les résultats du Groupe :

- les jackpots élevés 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 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, pour la loterie par exemple, 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 jackpots élevés en fin de période, qui contribuent à la hausse des fonds joueurs liés à l'animation des jeux (voir 5.2.1.2 « Fonds spécifiques prévus par les règlements de jeux »).

5.1 Faits marquants 2023

5.1.1 Faits marquants de l'exercice

ACTIVITÉS LOTERIE ET PARIS SPORTIFS ET JEUX EN LIGNE EN CONCURRENCE

Solides fondamentaux de la loterie : chiffre d'affaires de 1 938 millions d'euros, en progression de +1,1 % et de +4,9 % hors Euromillions et Amigo

Succès de l'animation du portefeuille de jeux instantanés, tels les lancements et relancements de Carré Or en janvier, Club Color en mars, As de Cœur en octobre et Mission Nature en novembre.

Réussite du lancement d'Eurodreams en partenariat avec huit loteries européennes

Ce jeu, dont le premier tirage a eu lieu le 6 novembre, propose un gain de 20 000 euros mensuels pendant trente ans au rang 1 et de 2 000 euros mensuels pendant cinq ans au rang 2.

EuroDreams est un succès, en particulier en ligne, ce jeu ayant le taux de digitalisation le plus élevé des jeux de tirage.

Faible nombre de tirages Euromillions à jackpot élevé (>75 millions d'euros)

Après un exercice 2022 qui avait enregistré un nombre record de tirages Euromillions à jackpot élevé (43), 2023 a été marqué par le faible nombre de ces tirages (23), particulièrement au 2nd semestre (8 contre 27 en 2022), ce qui a affecté les mises globales compte tenu de la forte attractivité de tels jackpots. Néanmoins, les mises sur les jackpots élevés proposés en 2023 ont atteint des niveaux historiquement très importants.

Euromillions étant un jeu au taux de transformation des mises en chiffre d'affaires élevé, ce dernier a donc été particulièrement affecté par le faible nombre de tirages à jackpots élevés. Il en est de même pour la performance de la loterie en ligne, ce jeu ayant un taux de digitalisation important.

Le produit net des jeux de la loterie en ligne progresse de plus de +10 %, et de plus de +17 % hors Euromillions. Cette performance est principalement attribuable à une nouvelle progression du nombre de joueurs. En effet, plus de 5 millions de joueurs ont joué au moins une fois dans l'année à un jeu de loterie en ligne de FDJ.

En termes de jeu responsable, l'objectif de réaliser moins de 2 % du produit brut des jeux de la loterie en ligne avec des joueurs à risque élevé a été atteint en 2023.

Nouvelle formule du jeu Amigo

Amigo, jeu en point de vente avec un tirage toutes les 5 minutes, a été relancé début juin 2023 avec une formule revue conformément à la décision de l'Autorité nationale des jeux. Cette révision porte notamment sur la réduction du nombre de tirages (avec une suspension pendant 15 minutes par heure entre 6 heures et 14 heures) et du montant maximum par prise de jeu (8 euros contre 20 euros). Depuis son relancement, l'activité d'Amigo est stabilisée sur un niveau en baisse de l'ordre de -25 % par rapport à la même période de 2022.

Bonne dynamique des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, confortée par une présence sur toutes les verticales de ces jeux

FDJ est historiquement présente sur les paris sportifs en point de vente et en ligne, sur le poker en ligne depuis fin 2022 et sur les paris hippiques en ligne depuis l'acquisition de ZEturf fin 2023.

Les paris sportifs et jeux en ligne en concurrence confirment leur bonne dynamique avec un chiffre d'affaires en progression de +10,9 %, à 518 millions d'euros, et de +8,4 % hors ZEturf.

Cette performance repose sur un marché des paris sportifs toujours porteur qui a notamment bénéficié de la dynamique induite par la Coupe du Monde de football de la FIFA fin 2022. Pour la 3^e année consécutive, ParionsSport En Ligne a gagné des parts de marché. La progression du chiffre d'affaires s'explique également par la première consolidation de ZEturf au 4^e trimestre et des résultats sportifs favorables à l'opérateur, en particulier pendant la Ligue des Champions et la Ligue 1. En outre, l'offre de poker est un succès, avec près de 20 % des joueurs de paris sportifs en ligne qui y jouent aussi.

Forte progression des jeux en ligne : produit net des jeux (PNJ) en hausse de +18,8 % à près de 13 % du total, comparé à plus de 11 % en 2022

La bonne dynamique des activités en ligne du Groupe, loterie d'une part et paris sportifs et jeux en ligne en concurrence d'autre part, permet à FDJ d'enregistrer une progression de +18,8 % de son produit net des jeux en ligne, qui représente près de 13 % du PNJ total comparé à 11 % en 2022. Hors l'intégration de PLI et de ZETurf au 4^e trimestre, la progression annuelle du PNJ des activités de jeux en ligne aurait été de +13,9 %.

CONFIRMATION DES DROITS EXCLUSIFS DE LA FRANÇAISE DES JEUX PAR LE CONSEIL D'ÉTAT

Saisi en décembre 2019 par une association et plusieurs sociétés de jeux d'argent et de hasard, le Conseil d'État a jugé, le 14 avril 2023, que les droits exclusifs de La Française des Jeux sont conformes au droit de l'Union européenne. Il a également jugé que la durée de vingt-cinq ans de ses droits exclusifs, définie dans le cadre la loi Pacte, n'est pas excessive.

Concernant la soulte de 380 millions d'euros versée à l'État au titre de ses droits exclusifs, le Conseil d'État se prononcera après la décision de la Commission européenne sur le caractère approprié de cette somme, à la suite de son enquête au titre des aides d'État lancée en juillet 2021.

OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Premier Lotteries Ireland (PLI)

Le 3 novembre 2023, FDJ a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland, détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034, après l'autorisation du régulateur de la loterie nationale irlandaise. Cette opération s'inscrit dans l'ambition stratégique de FDJ de devenir un opérateur B2C à l'international et qui opère ainsi, pour la première fois, une loterie étrangère.

Le plan stratégique de PLI vise à accélérer sa croissance et accroître sa rentabilité en s'appuyant sur un partage des meilleures pratiques des deux opérateurs de manière à capitaliser sur l'expérience de FDJ pour animer le portefeuille de jeux instantanés de PLI, dynamiser la base de joueurs aux jeux de tirage, et poursuivre l'amélioration de l'expérience digitale des joueurs irlandais.

ZETurf

L'acquisition du groupe ZETurf, opérateur de paris hippiques en ligne et de paris sportifs en ligne sous la marque ZEBet, a été finalisée le 29 septembre 2023 à la suite de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

ZETurf complète l'offre de paris en ligne de FDJ, qui devient le 4^e opérateur du marché français des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, avec une part de marché supérieure à 10 %.

Afin de bénéficier pleinement du rapprochement avec ZETurf et des synergies au sein de son activité en ligne en concurrence, le groupe FDJ va adopter une nouvelle organisation de cette activité, conforme aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence.

(1) Le soutien est apporté au fonds de dotation RPEJ.

(2) Retenue au niveau du brut Urssaf.

ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

Soutien accru en faveur de la prévention du jeu des mineurs

Pour renforcer plus encore ses actions en faveur du jeu responsable, FDJ soutient, à hauteur de 10 millions d'euros sur la période 2023-2027, le programme de prévention du jeu des mineurs ciblé sur les jeunes mis en œuvre par l'association ARPEJ⁽¹⁾.

Notations extra-financières maintenues aux meilleurs niveaux

- Pour la cinquième année consécutive, Moody's ESG Solutions a attribué à FDJ la notation de durabilité la plus élevée du secteur « Hôtels, Loisirs et Services » avec 72/100. Le deuxième opérateur du secteur a obtenu la notation de 53/100. Le Groupe se classe ainsi à la 20^e position sur près de 5 000 entreprises mondiales suivies par Moody's ESG Solutions.
- FDJ se maintient dans le Top 3 de son secteur dans la notation de S&P Global ESG Scores malgré des exigences accrues.
- MSCI a relevé la notation de durabilité de FDJ de « A » en 2021 et en 2022 à « AA » en 2023, avec une notation maximale de 10/10 sur le volet environnemental.

UNE PERFORMANCE QUI BÉNÉFICIE À TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Pour la huitième année consécutive, le Bureau d'information et de prévision économique (BDO-Bipe) a évalué la contribution économique et sociale du groupe FDJ en France :

- en 2023, la contribution de FDJ à la richesse nationale ressort à 6,6 milliards d'euros, soit 0,25 % du Produit intérieur brut (PIB) ;
- en termes d'emplois, le groupe FDJ a permis par son activité de créer ou pérenniser 56 000 emplois en France, dont 21 800 dans le réseau de bars-tabacs-presses.

La croissance de FDJ profite à la collectivité nationale et notamment aux **finances publiques** avec plus de 4,3 milliards d'euros de contribution globale, dont 4,1 milliards d'euros de prélèvements publics sur les jeux, qui bénéficient :

- au patrimoine français en péril. Grâce aux jeux de loterie Mission Patrimoine, plus de 28 millions d'euros ont été versés à la Fondation du Patrimoine au titre de l'édition 2023 ;
- et au sport français, tant professionnel qu'amateur, via l'action de l'Agence nationale du sport (ANS).

La création de valeur du groupe FDJ est partagée entre **les collaborateurs et les actionnaires**, avec :

- des frais de personnel de 369 millions d'euros, dont une prime de participation et intéressement qui représente 24 % de la masse salariale⁽²⁾ ;
- 262 millions d'euros de dividendes au titre de l'exercice 2022, qui bénéficient notamment aux associations d'anciens combattants, actionnaires historiques, pour financer leurs actions sociales et à près de 400 000 actionnaires individuels.

Analyse des résultats consolidés du Groupe

L'impact économique de l'entreprise est significatif, en particulier en faveur :

- du **commerce de proximité**, avec 983 millions d'euros de rémunérations versées à ses plus de 29 000 détaillants ;

5.1.2 Faits marquants postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 22 janvier 2024, FDJ a annoncé lancer une offre publique d'achat (OPA) sur Kindred, un leader européen des paris et jeux en ligne, pour mettre en œuvre son ambition de devenir un acteur international des jeux d'argent et de hasard, et ainsi créer un champion européen.

Cette offre :

- est faite au prix de 130 SEK par action cotée au Nasdaq Stockholm, et correspond à une valeur d'entreprise de Kindred de 2,6 milliards d'euros ;

- des **fournisseurs français**, avec 648 millions d'euros d'achats, très majoritairement auprès de PME-ETI, soit près de 85 % du total des achats.

- et sera créatrice de valeur pour les actionnaires de FDJ. Elle devrait notamment se traduire par un effet relatif supérieur à 10 % sur le dividende par action, dès celui versé au titre de l'exercice 2025.

L'opération prend la forme d'une offre publique d'achat, qui sera ouverte le 20 février 2024 pour une période de neuf mois. La réalisation de l'OPA restera notamment soumise à l'obtention des autorisations réglementaires et à l'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred.

5.2 Analyse des résultats consolidés du Groupe

5.2.1 Spécificités du Groupe

5.2.1.1 DESCRIPTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le groupe FDJ exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur fortement régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées (voir Chapitre 1, note 1.5 Environnement réglementaire).

Les activités de paris sportifs et jeux en ligne en concurrence sont notamment régies en France par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et exploitées dans le cadre d'un agrément accordé pour 5 ans. L'agrément pour les paris sportifs en ligne dont bénéficie FDJ a été renouvelé en dernier lieu par l'ANJ en 2020, tandis que celui relatif au poker en ligne lui a été accordé par cette dernière en octobre 2022. L'opérateur ZEturf, dont FDJ s'est portée acquéreuse en 2023, détient également des agréments de paris sportifs et paris hippiques en ligne.

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 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⁽¹⁾ des prélèvements publics, et encadre les taux de retour aux joueurs (gamme de jeux de loterie et plafonds pour les paris sportifs en réseau de distribution ou en ligne).

Ces textes, ainsi que les dispositions réglementaires prises pour leur application, mettent en place un contrôle étroit de l'Etat sur l'exploitation de ces droits exclusifs se traduisant par des prérogatives spécifiques (agrément ministériel des mandataires sociaux préalablement à leur nomination,

approbation ministérielle de tout projet de modification des statuts de la société, présence d'un commissaire du Gouvernement avec droit de veto sur les décisions du CA...).

L'opérateur Premier Lotteries Ireland, dont FDJ s'est portée acquéreuse en 2023, est titulaire des droits exclusifs afférents à l'exploitation des jeux de The Irish National Lottery. Ces droits lui sont acquis pour une période de vingt ans ayant débuté en 2014, soit jusqu'en 2034, conformément aux termes de la licence exclusive qui lui a été attribuée le régulateur de The Irish National Lottery sur le fondement du National Lottery Act de 2013 n°13/2013.

PRÉLÈVEMENTS PUBLICS HORS IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS - FRANCE

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 %

(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.

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 %

En % du PBJ	Paris hippiques en ligne
Prélèvement fiscal sur paris hippiques en ligne	20,2%
Sociétés de courses	23,8%
Prélèvement social sur paris hippiques en ligne	6,9%
TOTAL	50,9%

La fiscalité du poker en ligne est assise sur les mises. Elle est constituée d'un prélèvement fiscal à hauteur de 1,8 % (plafonné à 0,9 euro par donne pour les parties en *cash game*⁽¹⁾) et d'un prélèvement social à hauteur de 0,2 % des mises (plafonné à 0,1 euro par donne pour les parties en *cash game*).

5.2.1.2 EFFET DU CYCLE DE VIE DES JEUX

Si le Groupe n'enregistre pas d'effet de saisonnalité marqué d'un semestre à l'autre au cours d'un même exercice, le niveau des mises des jeux de tirage, est, par principe, susceptible d'évoluer en fonction du cycle de vie des jeux Loto® et Euromillions. Les tirages avec un jackpot élevé⁽²⁾ exercent en effet une forte attractivité.

5.2.1.3 FONDS SPÉCIFIQUES PRÉVUS PAR LES RÈGLEMENTS DE JEUX

Les règlements des jeux de répartition en France prévoient l'existence de différents fonds afin de permettre leur bon fonctionnement :

- les fonds de report⁽³⁾ 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 sont utilisés lorsqu'il y a au moins un gagnant de rang 1 à un tirage donné ;
- les fonds de Super Cagnotte⁽⁴⁾ sont alimentés directement par une part des mises. Ils permettent de financer les jackpots minimums garantis (par exemple : 2 millions d'euros pour Loto®, 17 millions d'euros 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).

Les règlements de jeux en Irlande prévoient également l'existence de fonds pour garantir le bon fonctionnement des principaux jeux de répartition.

(1) Le *cash game* est une partie de poker jouée avec de l'argent réel, par opposition à une partie jouée en tournoi, accessible avec un droit d'entrée, jouée avec des jetons sans valeur monétaire.

(2) Supérieur à 75 M€ pour Euromillions et 8 M€ pour Loto.

(3) 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.

(4) Les fonds de super cagnottes Loto® et Bingo Live sont alimentés par la part du TRJ alloué 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 % de 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.

Analyse des résultats consolidés du Groupe

5.2.2 Compte de résultat consolidé

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en millions d'euros) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022	Variation vs N-1	
Produit brut des jeux (PBJ)	6 710,4	6 525,6	184,8	2,8%
Prélèvements publics	-4 237,1	-4 147,4	-89,7	2,2%
Autres activités Paris sportifs	8,2	10,2	-2,0	-20,1%
Produit net des jeux (PNJ)	2 481,4	2 388,4	93,1	3,9%
Produit des autres activités	140,0	72,7	67,2	92,5%
Chiffre d'affaires	2 621,4	2 461,1	160,3	6,5%
Coûts des ventes	-1 392,5	-1 329,6	-63,0	4,7%
Coûts marketing et communication	-455,6	-460,9	5,3	-1,2%
Coûts administratifs et généraux	-229,9	-200,0	-29,9	14,9%
Autres produits/charges opérationnels	-11,6	-11,4	-0,2	1,5%
Résultat opérationnel courant	531,8	459,2	72,6	15,8%
EBITDA courant	656,8	590,1	66,8	11,3%
Résultat opérationnel	521,1	448,8	72,3	16,1%
Résultat financier	42,7	-28,7	71,4	-248,9%
QP dans le résultat des entreprises associées	2,1	1,1	1,1	96,3%
Impôt sur le résultat	-141,0	-113,3	-27,6	24,4%
RÉSULTAT NET	425,1	307,9	117,2	38,1%
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)	2,23	1,61	0,61	38,1%

Le Produit Brut des Jeux constitue l'indicateur de référence du niveau d'activité dans le secteur des jeux d'argent. Pour une meilleure comparabilité, la présentation du compte de

résultat du groupe FDJ est désormais alignée sur cet agrégat, qui correspond aux mises nettes de la part revenant aux gagnants, avec le PBJ des autres activités.

5.2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2023	2022	Variation	%	Impact de périmètre	Variation organique
Loterie	1 937,8	1 916,2	+21,5	+1,1%	-	+1,1%
Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	518,1	467,0	+51,1	+10,9%	+2,5%	+8,4%
Activités de diversification	165,5	77,8	+87,6	+112,6%	+104,7%	+7,9%
TOTAL GROUPE	2 621,4	2 461,1	+160,3	+6,5%	+3,7%	+2,8%

Le **produit brut des jeux** (PBJ = mises – gains des joueurs) ressort à 6 710,4 millions d'euros (+2,8%). Le produit net des jeux (PNJ = PBJ – prélèvements publics sur les jeux) constitue la rémunération du groupe FDJ sur les jeux. Après 4 237,1 millions d'euros de prélèvements publics (+2,2%), le PNJ s'établit à 2 481,4 millions d'euros (+3,9%).

Après la prise en compte du produit des autres activités pour 140,0 millions d'euros, le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 2 621,4 millions d'euros, en progression de +6,5% et de +2,8% à périmètre comparable⁽¹⁾.

(1) Intégrant la contribution d'Aleda et l'Addition en année pleine sur 2022, et hors la contribution de ZeTurf et PLI sur 2023.

5.2.2.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)/EBITDA COURANT

Les **coûts des ventes** s'établissent à 1 392,5 millions d'euros (+4,7 %). Ils sont constitués pour 983 millions d'euros (+1,9 %) de la rémunération versée aux détaillants, dont l'évolution est corrélée à celle des mises en point de vente. La progression des autres coûts des ventes, +44,6 millions d'euros, est principalement due aux acquisitions, notamment celle d'Aleda.

Les **coûts marketing et communication** comprennent les coûts de publicité et de conception des offres, ainsi que les coûts de développement et d'exploitation informatiques des jeux et services. Ils s'établissent à 455,6 millions d'euros. Leur retrait de -1,2 % est principalement attribuable à celui des dépenses publicitaires, notamment la communication corporate; ils ressortent ainsi à moins de 1 % du PBJ.

Les **coûts administratifs et généraux** regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments et des infrastructures informatiques. Leur augmentation de 14,2 %, à 241,5 millions d'euros, est notamment liée à un effet périmètre ainsi qu'à la dotation exceptionnelle de

10 millions d'euros relative au soutien d'actions de prévention du jeu des mineurs menées par le monde associatif pour la période 2023-2027.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe s'établit ainsi à 531,8 millions d'euros, en hausse de +15,8 %.

Les dotations nettes aux amortissements sont en recul, à 125,1 millions d'euros contre 130,9 millions d'euros en 2022.

L'**EBITDA courant**, résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements, s'établit à 656,8 millions d'euros, en hausse de +11,3 %, soit une marge d'EBITDA courant de 25,1 %, en progression par rapport aux 24,0 % enregistrés en 2022.

Le niveau d'EBITDA courant reflète notamment la dynamique digitale soutenue. Il tient compte du niveau exceptionnel de résultats sportifs favorables à l'opérateur en fin d'année et d'une reprise de provisions relatives à des litiges avec d'anciens courtiers-mandataires. Sans ces éléments, le taux de marge ressortirait à 24,3 %.

5.2.2.3 INFORMATION - SECTEURS OPÉRATIONNELS

En millions d'euros	31.12.2023						
	BU Loterie	BU Paris sportifs et jeux en concurrence	Activités de diversification	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
<i>Produit brut des jeux (PBJ)</i>	5 564	1 076	70	0	6 710		6 710
<i>Produit net des jeux (PNJ)</i>	1 933	516	33	0	2 481		2 481
Chiffre d'affaires	1 938	518	165	0	2 621		2 621
Coûts des ventes	-1 046	-239	-73	0	-1 357	-35	-1 393
Coûts marketing et communication	-170	-126	-77	-30	-402	-53	-456
Marge contributive	723	153	15	-30	862	-88	773
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				-205	-205	-37	-241
EBITDA courant					657		
Amortissement						-125	
Résultat opérationnel courant (ROC)							532

Analyse des résultats consolidés du Groupe

En millions d'euros		31.12.2022					
	BU Loterie	BU Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	Activités de diversi- fication	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Produit brut des jeux (PBJ)	5 551	975	0	0	6 526		6 526
Produit net des jeux (PNJ)	1 912	467	10	0	2 388		2 388
Chiffre d'affaires	1 916	467	78	0	2 461		2 461
Coûts des ventes	- 1 033	- 235	- 21	0	- 1 289	- 41	- 1 330
Coûts marketing et communication	- 174	- 115	- 77	- 37	- 403	- 58	- 461
Marge contributive	709	117	- 20	- 37	770	- 99	671
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				- 180	- 180	- 32	- 211
EBITDA courant					590		
Amortissement						- 131	
Résultat opérationnel courant (ROC)							459

BU Loterie

Le chiffre d'affaires de la loterie s'établit à 1 937,8 millions d'euros, en hausse de +1,1 % :

- les coûts des ventes s'établissent à 1 045,5 millions d'euros (+ 1,2 %) et correspondent principalement à la rémunération des détaillants, dont l'évolution est corrélée à celle des mises réalisées dans les points de vente ;
- les coûts marketing et communication ressortent à 169,6 millions d'euros, en baisse de - 2,7 % principalement lié à la baisse des frais publi-promotionnels ;

La marge contributive de la loterie ressort à 722,6 millions d'euros, soit un taux de marge contributive sur chiffre d'affaires de 37,3 %, en progression par rapport aux 37,0 % de 2022.

BU Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence

Le chiffre d'affaires des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence ressort à 518,1 millions d'euros, en progression de +10,9 % par rapport à 2022 et de +8,4 % hors la première consolidation de ZEturf au 4^e trimestre. Stable à fin septembre 2023 par rapport à 2022, la marge de l'opérateur⁽¹⁾ a fortement progressé au 4^e trimestre en comparaison avec le taux bas du 4^e trimestre 2022 attribuable en grande partie aux victoires des favoris lors des matchs de la Coupe du Monde. Ainsi, sur l'ensemble de l'exercice, la marge de l'opérateur s'établit à plus de 11 %, en hausse par rapport à son niveau de 2022.

- les coûts des ventes s'établissent à 238,8 millions d'euros, soit une progression de +1,6 %. Ils correspondent principalement à la rémunération des détaillants dont l'évolution est corrélée à celle des mises en points de vente. Les autres coûts des ventes progressent notamment du fait de l'intégration de ZEturf et de la première année du poker ;

(1) Taux de PNJ sur mises.

- les coûts marketing et communication ressortent à 125,9 millions d'euros (+9,8 %). Hors ZEturf, ils ne progressent que de +3,3 %, portés par le développement de l'offre tandis que les coûts publi-promotionnels reculent.

La marge contributive des paris sportifs s'inscrit à 153,4 millions d'euros, soit un taux de marge contributive sur chiffre d'affaires de 29,6 %, à comparer aux 25,1 % de 2022.

Autres activités

Les autres activités (International incluant PLI, Paiement & Services) enregistrent un chiffre d'affaires de 165,5 millions d'euros. L'augmentation de 87,6 millions d'euros par rapport à 2022 est essentiellement attribuable à l'effet année pleine des acquisitions de L'Addition (fin juillet 2022) et d'Aleda (fin novembre 2022) et à la contribution de PLI à compter de novembre 2023.

La marge contributive de 15,3 millions d'euros en 2023 est principalement attribuable à PLI. Par ailleurs, comme annoncé, des mesures ont été prises pour améliorer la rentabilité des activités du Groupe au Royaume-Uni, qui ressortent proche de l'équilibre en marge contributive.

Holding

Les coûts de holding s'établissent à 234,5 millions d'euros. Leur augmentation de 18,1 millions d'euros par rapport à 2022 est essentiellement attribuable à la dotation au bénéfice des actions de prévention du jeu des mineurs et aux effets de périmètre.

5.2.2.4 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

En 2023, les **produits et charges opérationnels non courants** sont stables, à -10,6 millions d'euros, et incluent notamment des coûts liés aux opérations de croissance externe.

Le **résultat opérationnel** s'établit à 521,1 millions d'euros en 2023, en hausse de 16,1 % par rapport à 2022.

5.2.2.5 RÉSULTAT FINANCIER

Le **résultat financier** au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022 se présente comme suit :

En millions d'euros	2023	2022
Coût de l'endettement financier	-13,8	- 6,6
Produits financiers	67,7	15,8
Autres charges financières	-11,1	- 38,0
RÉSULTAT FINANCIER	42,7	-28,7

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.

Les produits financiers et les autres charges financières comprennent principalement la variation de la juste valeur des actifs financiers.

La hausse du **résultat financier** est essentiellement liée à l'évolution des marchés, en nette reprise sur 2023 a contrario d'un recul observé sur 2022. Elle inclut notamment sur 2023 l'amélioration de la valorisation des fonds obligataires dédiés à échéance 2024 pour 7 millions d'euros. L'intention du Groupe est de garder ces actifs jusqu'à leur échéance, ils feront l'objet d'un remboursement à leur valeur nominale, retrouvant ainsi leur valorisation initiale.

Dans un environnement mondial particulièrement difficile pour la Tech en 2023 (ralentissement des investissements dans des startups, baisse des valorisations), la juste valeur des fonds investis via FDJ Ventures s'est contractée de 5 millions d'euros sur l'exercice.

5.2.2.6 CHARGE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt ressort à 141,0 millions d'euros, soit un taux effectif de 25,0 %.

5.2.2.7 RÉSULTAT NET

Le **résultat net consolidé** s'élève ainsi à 425,1 millions d'euros par rapport aux 307,9 millions d'euros de 2022.

5.2.3 Présentation de la structure financière

5.2.3.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE SIMPLIFIÉE

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022	Variation
Actifs non courants	2 063,5	1 802,6	260,9
<i>dont écart d'acquisition</i>	190,8	56,6	134,1
<i>dont droits exclusifs d'exploitation</i>	581,6	325,1	256,5
<i>dont autres immobilisations incorporelles</i>	346,0	182,6	163,4
<i>dont immobilisations corporelles</i>	366,2	353,1	13,0
<i>dont actifs financiers non courants</i>	559,9	866,9	-307,0
Actifs courants	1 672,6	1 489,0	183,6
<i>dont créances clients et réseau de distribution</i>	559,5	465,8	93,7
<i>dont autres actifs courants</i>	272,3	256,6	15,7
<i>dont actifs financiers courants</i>	265,4	207,7	57,7
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	538,6	513,4	25,2
Actifs destinés à être cédés	24,6	24,2	0,5
TOTAL ACTIF	3 760,8	3 315,7	445,0

Analyse des résultats consolidés du Groupe

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022	Variation
Capitaux propres	1 071,1	925,4	145,7
Passifs non courants	540,8	521,2	19,6
<i>dont passifs financiers non courants</i>	397,5	431,1	-33,6
Passifs courants	2 139,3	1 858,3	280,9
<i>dont dettes fournisseurs et réseau de distribution</i>	478,5	465,7	12,8
<i>dont fonds joueurs courants</i>	339,9	304,6	35,3
<i>dont passifs de prélèvements publics</i>	606,5	459,0	147,5
<i>dont gains à payer - disponibilités joueurs</i>	343,1	319,8	23,2
<i>dont autres passifs courants</i>	258,0	222,1	35,9
<i>dont passifs financiers courants</i>	90,8	74,4	16,4
Passifs destinés à être cédés	9,6	10,7	-1,1
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	3 760,8	3 315,7	445,0

La finalisation des acquisitions de ZEturf et PLI en 2023 s'est traduite par la comptabilisation de deux nouveaux **écarts d'acquisition** pour un montant provisoire de 134 millions d'euros (72 millions d'euros portant sur ZEturf et 63 millions d'euros sur PLI).

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 sur le territoire français 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 millions d'euros, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486 ;
- à la valeur attribuée par le Groupe à la licence d'exploitation des droits exclusifs des jeux de loterie commercialisés par PLI en Irlande. Cet actif, d'une valeur de 276 millions d'euros, est amorti sur la durée de vie résiduelle de la licence d'exploitation de PLI (11 ans).

La diminution des **actifs financiers non courants et courants** de 249 millions d'euros résulte principalement des dépôts à terme qui ont été utilisés pour financer notamment les investissements de l'exercice (acquisitions de ZEturf et PLI).

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, ainsi qu'à l'intégration de PLI.

La **trésorerie et équivalents de trésorerie** augmente de 25 millions d'euros. Les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles de l'exercice (+ 629 millions d'euros) et la variation des actifs financiers courants et non courants (+ 303 millions d'euros) sont compensés par les paiements, incluant le *cash*, des acquisitions de ZEturf et PLI (- 212 millions d'euros), les investissements (- 125 millions d'euros), le paiement des dividendes au titre de l'exercice 2022 (- 253 millions d'euros) et le remboursement d'emprunts incluant les dettes d'acquisition de PLI et ZEturf (- 298 millions d'euros).

Les **passifs financiers non courants** sont essentiellement constitués :

- de la part à plus d'un an (290 millions d'euros) 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 millions d'euros, amortissable, d'une durée de 20 ans, à taux variable, faisant l'objet d'une couverture de taux à hauteur de 215 millions d'euros) ;
- de la part à plus d'un an (56 millions d'euros) de l'emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe (d'un nominal de 120 millions d'euros, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) ;
- de la dette relative à IFRS 16 pour 34 millions d'euros.

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 **passifs de prélèvements publics** (607 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 459 millions d'euros au 31 décembre 2022) sont constitués :

- des prélèvements publics sur l'activité pour 405 millions d'euros au 31 décembre 2023 (342 millions d'euros au 31 décembre 2022) et comprenant principalement :
 - les dettes envers le Budget Général de l'État français de 267 millions d'euros au 31 décembre 2023 (235 millions d'euros au 31 décembre 2022) ; ces dettes ont fait l'objet d'un acompte de 194 millions d'euros versé fin décembre 2023 (202 millions d'euros versés fin décembre 2022) et présenté dans les actifs courants,
 - les prélèvements sociaux (CSG, CRDS), prélèvements sur les paris sportifs, et prélèvements dus aux autres collectivités de 138 millions d'euros au 31 décembre 2023 (107 millions d'euros au 31 décembre 2022), incluant les dettes de prélèvements publics de ZEturf et PLI ;
- des lots non réclamés sur jeux de loterie et de paris sportifs constatés au cours de l'exercice 2023 pour 202 millions d'euros (117 millions d'euros en 2022), et qui feront l'objet d'un paiement à l'État sur le premier semestre 2024.

Les **gains à payer – disponibilités joueurs** s'établissent à 343 millions d'euros (320 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ils comprennent principalement :

- les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (226 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 237 millions d'euros au 31 décembre 2022) ;
- Les sommes disponibles sur les porte-monnaies des joueurs (72 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 54 millions d'euros au 31 décembre 2022) ;

- les gains des joueurs en ligne, en instance de paiement (14 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 12 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Les **actifs et passifs destinés à être cédés** portent à fin 2023 sur les actifs BTOB de Sporting Group que le Groupe a l'intention de céder. Les actifs et passifs destinés à être cédés constatés dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2022 correspondaient aux actifs BTOC de Sporting Group, dont la cession a été finalisée en novembre 2023

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 courant) supérieur à 3.	64 M€ au 31 décembre 2023 72 M€ au 31 décembre 2022
Crédit syndiqué au nominal de 100 M€ ⁽²⁾	Variable	-	Financement de l'acquisition de Sporting Group	Début : mai 2019 Remboursements en 2020 (40 M€), en 2021 (5 M€), en 2022 (31 M€), en 2023 (15 M€), en 2024 (3 M€), et 2026 (5 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.	10 M€ au 31 décembre 2023 27 M€ au 31 décembre 2022
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.	309 M€ au 31 décembre 2023 328 M€ au 31 décembre 2022

(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) Au près de Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale.

(3) Au près 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).

Analyse des résultats consolidés du Groupe

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 restriction ;
- (iii) des sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions et Eurodreams.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022 (publié)	31.12.2022 (retraité) ⁽¹⁾
Actifs financiers non courants au coût amorti	200,0	395,0	395,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	328,2	443,0	443,0
Instruments dérivés non courants	11,2	19,0	19,0
Autres	20,4	9,8	9,8
Total Actifs financiers non courants	559,9	866,9	866,9
Actifs financiers courants au coût amorti	186,6	192,2	192,2
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	24,4	14,1	14,1
Instruments dérivés courants	0,0	0,7	0,7
Dépôts et cautionnements	54,3	0,7	0,7
Total Actifs financiers courants	265,4	207,7	207,7
Total Actifs financiers	825,3	1 074,6	1 074,6
Placements, équivalents de trésorerie	406,4	353,0	353,0
Comptes bancaires et autres disponibilités	132,2	160,4	160,4
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	538,6	513,4	513,4
Dettes financières, part à plus d'un an	-358,0	-401,3	-401,3
Dettes de location, part à plus d'un an	-33,7	-28,4	-28,4
Autres passifs financiers	-5,0	-1,4	-1,4
Instruments dérivés passifs non courants	-0,8	0,0	0,0
Total Passifs financiers non courants	-397,5	-431,0	-431,0
Dettes financières, part à moins d'un an	-73,9	-62,2	-62,2
Dettes de location, part à moins d'un an	-11,0	-9,3	-9,3
Instruments dérivés courants	0,0	-0,3	-0,3
Découverts bancaires	0,0	-2,5	-2,5
Autres passifs financiers	-6,0	-0,1	-0,1
Total passifs financiers courants	-90,8	-74,4	-74,4
Total Passifs financiers	-488,3	-505,4	-505,4
Dépôts & cautionnements reçus/donnés (courants & non courants)	-63,3	-9,1	-9,1
Trésorerie soumise à restrictions	0,0	-	0,0
Sommes allouées exclusivement aux gagnants des jeux Euromillions et Eurodreams	-70,0	-105,1	-105,1
Titres non consolidés	-71,7	-	-68,7
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	670,6	968,3	899,6

(1) Les titres non consolidés, présentés dans les actifs financiers non courants, sont exclus de la définition de l'Excédent Net de Trésorerie à partir du 1^{er} janvier 2023 et retraités en conséquence.

5.2.3.4 FLUX DE TRÉSORERIE**1/ Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles**

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
EBITDA courant	656,8	590,1
Variation des provisions (résultat opérationnel courant)	8,6	16,1
Autres produits/charges opérationnels non courants (cash)	-7,8	-10,2
Autres éléments non cash du compte de résultat	1,0	3,5
Intérêts reçus	56,8	2,2
Utilisation des provisions – décaissements	-10,8	-8,4
Impôts payés	-134,8	-123,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	58,9	-63,9
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	628,9	406,1

En 2023, l'évolution du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de + 59 millions d'euros s'explique principalement par la croissance des prélèvements publics en lien avec une activité dynamique sur le mois de décembre, et par la hausse des lots non réclamés sur l'exercice.

En 2022, l'évolution du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de - 63 millions d'euros s'explique principalement par la croissance des créances nettes sur le réseau de distribution, suite à un effet calendrier défavorable et une augmentation du niveau des mises en fin de période, et des gros lots remportés fin 2021 par des joueurs et payés en 2022.

2/ Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-124,7	-104,1
Acquisitions de titres	-211,9	-42,9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0,1	-
Cessions de titres	9,8	-
Variations des actifs financiers courants et non courants	303,5	-104,8
Variation des prêts et avances consentis	-3,9	60,2
Dividendes reçus des coentreprises	1,2	3,0
Autres	4,2	9,8
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS	-21,7	-178,7

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 125 millions d'euros ⁽¹⁾ en 2023 (104 millions d'euros ⁽²⁾ en 2022). Ils portent principalement sur les développements des systèmes d'information et de back-office ainsi que sur les terminaux de prises de jeux.

Les acquisitions de titres de 212 millions d'euros en 2023 correspondent au prix payé, incluant le cash, de ZEturf et PLI.

Les acquisitions de titres de 43 millions d'euros en 2022 correspondent au prix payé, incluant le cash, de l'Addition et d'Aleda.

Les cessions de titres de 10 millions d'euros en 2023 correspondent au cash reçu sur la cession des activités BTOC de Sporting Group finalisée en novembre 2023.

(1) 97 millions d'euros avant dettes sur immobilisations et avances.

(2) 102 millions d'euros avant dettes sur immobilisations et avances.

Analyse des résultats consolidés du Groupe

La variation des actifs financiers courants et non courants (+ 304 millions d'euros en 2023) s'explique par la hausse sensible des taux d'intérêt en 2023, qui a conduit le Groupe à diriger ses placements vers des dépôts à terme dans une optique d'optimisation de rentabilité et d'amélioration de liquidité.

Le dépôt lié à la convention de fiducie sûreté destiné à couvrir les avoirs des joueurs en ligne, de 60 millions d'euros,

a fait l'objet d'un remboursement en 2022 et été remplacé par une caution.

La liquidation des sociétés de Sporting Group devenues non opérationnelles ayant été finalisée en 2022, un versement de 10 millions d'euros, présenté en flux d'investissements, a été perçu.

3/ Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Remboursement part courante dette financière long terme	-297,8	- 71,8
Remboursement dette de location	-8,2	- 7,6
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère	-253,4	- 229,5
Intérêts payés	-14,7	- 5,3
Autres	-6,3	- 6,2
FLUX DE TRÉSORERIE NETS UTILISÉS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	-580,5	- 320,5

Le remboursement sur 2023 de 298 millions d'euros de la dette financière correspond principalement au remboursement de la dette acquise dans le cadre des acquisitions PLI et ZEturf ainsi qu'à la part courante des emprunts existants. Le Groupe a par ailleurs effectué sur 2023 un remboursement volontaire anticipé sur l'emprunt contracté pour l'acquisition de Sporting Group pour 15 millions de livres sterling (17 millions d'euros).

Le remboursement sur 2022 de 72 millions d'euros de la dette financière correspond principalement à la part courante des emprunts pour 27 millions d'euros, et le remboursement volontaire anticipé sur l'emprunt contracté dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group pour 31 millions de livres sterling (37 millions d'euros).

Les autres flux de trésorerie liés aux activités de financement portent principalement sur les actions autodétenues 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 des jeux Euromillions et Eurodreams ⁽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 des jeux Euromillions et Eurodreams (70 millions d'euros au 31 décembre 2023, et 105 millions d'euros au

31 décembre 2022), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie ;

- les sommes allouées par l'entité PLI sur un trust dédié pour les jeux Euromillions et Eurodreams (11 millions d'euros au 31 décembre 2023), présentés en actifs financiers courants ;
- les dépôts de garantie de l'entité FDJ SA (8 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 7 millions d'euros au 31 décembre 2022), présenté dans les actifs financiers non courants ;

Dans le cadre de son activité et conformément aux règles imposées par le régulateur irlandais dans le cadre de la licence d'exploitation des jeux, PLI isole dans un trust les fonds relatifs aux gains futurs à régler à ses joueurs. La valeur du trust est de 41 millions d'euros au 31 décembre 2023, présenté en actifs financiers courants.

Le dépôt lié à la convention de fiducie sûreté destiné à couvrir les avoirs des joueurs de ZEturf et ZeBet s'élève à 8 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le dépôt lié à la convention de fiducie sûreté destiné à couvrir les avoirs des joueurs en ligne de l'offre FDJ, de 60 millions d'euros, a fait l'objet d'un remboursement en 2022 et été remplacé par un cautionnement fourni par 3 compagnies d'assurance européennes de 1^{er} rang.

5.2.3.6 SOURCES DE FINANCEMENT NÉCESSAIRES À L'AVENIR

Des lignes de crédit confirmées non utilisées ont été mises en place depuis février 2021 pour un montant de 150 millions d'euros.

(1) PLI (Irlande), Camelot (Royaume-Uni), FDJ, Loterías 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 2.2 et visibles dans le compte de résultat, en amont de la ligne chiffre d'affaires, sont les suivants :

- le produit brut des jeux, qui constitue l'indicateur de référence du niveau d'activité dans le secteur des jeux d'argent ;
- 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, (ii) la marge contributive des secteurs opérationnels, (iii) l'EBITDA courant, (iv) les CAPEX, (v) le

ratio de conversion de l'EBITDA courant en trésorerie et (vi) l'excédent net de trésorerie, (vii) 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

Les mises digitales sont les mises réalisées en ligne par les joueurs. Portées par la croissance des mises digitales tant pour la loterie que pour les paris sportifs, et par l'intégration de ZEturf et PLI, les mises digitales du Groupe enregistrent une progression annuelle de 18 %, pour atteindre près de 3 milliards d'euros soit 14 % du total des mises.

En millions d'euros	2023	2022
Mises totales	21 178,2	20 618,0
Mises digitales	2 966,3	2 519,9
Taux de mises digitales (%)	14,0%	12,2 %

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 5.3.5 « Information sectorielle »).

En millions d'euros	2023	2022
BU Loterie	723	709
BU Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	153	117
Activités de diversification	15	-20

EBITDA COURANT

L'EBITDA courant (voir 5.2.2.5) correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	2023	2022
Résultat opérationnel courant	532	459
Dotations nettes aux amortissements	-125	-131
EBITDA Courant	657	590

Analyse des résultats consolidés du Groupe

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 millions d'euros	2023	2022
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 125	- 104
Acquisition de titres	- 212	- 43
TOTAL CAPEX	- 337	- 147

RATIO DE CONVERSION DE L'EBITDA COURANT EN TRÉSORERIE

Le ratio de conversion de l'EBITDA courant en trésorerie correspond à l'EBITDA courant effectivement transformé en trésorerie une fois déduites les dépenses d'investissement (CAPEX) et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) de la période, ramené à l'EBITDA courant.

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	2023	2022
EBITDA courant	657	590
CAPEX (retraités) ⁽¹⁾	- 125	- 104
Variation de BFR (retraitée) ^{(2) (3)}	54	59
Free cash flow		
EBITDA courant – CAPEX (retraités) +/- Variation de BFR (retraitée)	586	545
Conversion de l'EBITDA courant en trésorerie (%)	89 %	92 %

(1) CAPEX retraités en 2023 des acquisitions de ZEturf et PLI (+ 212 M€) et en 2022 des acquisitions de l'Addition et d'Aleda (+ 43 M€).

(2) Variation de BFR retraitée en 2023 de la variation des lots non réclamés (- 85 M€), des gains à payer (+ 39 M€) et des créances et dettes auprès du réseau de distribution (+ 6 M€), et incluant la variation du fonds de liquidité Euromillions / Eurodreams (+ 34 M€).

(3) Variation de BFR retraitée en 2022 de la variation des lots non réclamés (+ 33 M€), des gains à payer (+ 71 M€) et des créances et dettes auprès du réseau de distribution (+ 21 M€), et incluant la variation du fonds de liquidité Euromillions (- 2 M€). La variation du dispositif de couverture des avoirs des joueurs (fiducie) qui a été remplacé par un dispositif de cautionnement en 2022 est également retraitée du calcul (- 60 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 671 millions d'euros au 31 décembre 2023 (900 millions d'euros au 31 décembre 2022, après retraitement des titres non consolidés). Les flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles de l'exercice (+ 629 millions d'euros) sont compensés par les investissements incluant la dette nette acquise dans ZEturf et PLI (- 483 millions d'euros), les investissements (- 125 millions d'euros), le paiement des dividendes au titre de l'exercice 2022 (- 253 millions d'euros).

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 855 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 995 millions d'euros au 31 décembre 2022.

RAPPROCHEMENT ENTRE LES DIFFÉRENTS INDICATEURS LIÉS À LA TRÉSORERIE

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022 (publié)	31.12.2022 (retraité) ⁽¹⁾
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	538,6	513,4	513,4
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	-70,0	-105,1	-105,1
Actifs financiers non courants au coût amorti	200,0	395,0	395,0
Actifs financiers courants au coût amorti	186,6	192,2	192,2
Actifs financiers au coût amorti	386,6	587,2	587,2
TRÉSORERIE DISPONIBLE	855,3	995,4	995,4
Titres non consolidés	71,7	68,7	68,7
Autres placements non courants en juste valeur par résultat	256,5	374,3	374,3
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	328,2	443,0	443,0
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	24,4	14,1	14,1
Actifs financiers en juste valeur par résultat	352,7	457,2	457,2
Dettes financières et autres passifs financiers⁽²⁾	-431,4	-463,5	-463,5
Instrument dérivé actif non courant	11,2	19,0	19,0
Instrument dérivé actif courant	0,0	0,7	0,7
Instrument dérivé passif non courant	-0,8	0,0	0,0
Instrument dérivé passif courant	0,0	-0,3	-0,3
Instrument dérivé	10,5	19,5	19,5
Dettes de location	-44,7	-37,8	-37,8
Découverts bancaires	0,0	-2,5	-2,5
Titres non consolidés	-71,7		-68,7
EXCÉDENT NET DE TRÉSORERIE	670,6	968,3	899,6

(1) Les titres non consolidés, présentés dans les actifs financiers non courants, sont exclus de la définition de l'Excédent Net de Trésorerie à partir du 1^{er} janvier 2023 et retraités en conséquence.

(2) Hors dépôts et cautionnements reçus.

5.3 Autres événements postérieurs à la clôture

L'ADLC a publié le 1^{er} février 2024 le fait qu'un recours a été déposé devant le Conseil d'Etat contre la décision d'autorisation de l'opération ZEturf/FDJ du 15 septembre 2023. Le requérant a 3 mois à compter du 11 décembre 2023 pour notifier ses moyens et demandes au soutien de son recours. À la Date du Document d'enregistrement, FDJ n'a été notifiée d'aucun mémoire du requérant.

5.4 Perspectives d'avenir

OBJECTIFS 2024

En cohérence avec les objectifs moyen-terme du Groupe, FDJ vise en 2024 :

- une progression du chiffre d'affaires des activités de loterie et de paris sportifs et jeux en ligne en concurrence en France de l'ordre de +5 %. Avec la contribution des autres activités (International, Paiement & Services), la croissance du chiffre d'affaires du Groupe serait de l'ordre de +8 % ;
- et une marge d'EBITDA courant de l'ordre de 24,5 %.

À date, ces projections n'intègrent aucun élément lié à l'offre publique d'achat sur Kindred.

En 2024, la loterie bénéficiera de l'apport d'EuroDreams en année pleine mais continuera d'être affectée par la nouvelle formule d'Amigo dans le comparatif jusqu'à début juin. Un niveau normatif de tirages Loto et Euromillions à jackpots élevés a été retenu.

Sur les paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, l'exercice 2024 sera marqué par de nombreux événements sportifs importants (Coupe d'Afrique des Nations, UEFA EURO 2024, Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024) et FDJ continuera de capitaliser sur l'enrichissement de son offre. Le niveau de marge élevé enregistré par l'opérateur sur les paris sportifs en 2023 ne semble pas pouvoir être reconduit sur l'exercice 2024. Enfin, la mise en place d'une nouvelle organisation afin de bénéficier pleinement du potentiel du rapprochement avec ZEturf, conforme aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence, se poursuit.

Dans le même temps, le Groupe continuera de développer ses engagements sociétaux, en particulier en faveur de la lutte contre le jeu des mineurs et le jeu excessif.

5.5 Investissements

5.5.1 Investissements significatifs au cours des exercices 2023 et 2022

ACQUISITIONS D'ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

Les investissements sont autofinancés ; la part des investissements réalisés en France représente 92 % de leur volume total en 2023 (88 % en 2022).

Les investissements réalisés par le Groupe se sont élevés à 125 millions d'euros au 31 décembre 2023 (104 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ces investissements comprennent des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances. 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 78 millions d'euros en 2023 et 68 millions d'euros en 2022. 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 47 millions d'euros en 2023 et 35 millions d'euros en 2022. 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).

ACQUISITION DE TITRES

Le Groupe a finalisé l'acquisition en 2023 des groupes ZEturf et PLI. Le prix payé, incluant le cash, s'élève à 212 millions d'euros.

5.5.2 Investissements significatifs en cours ou que le Groupe projette de réaliser

Fin janvier 2024, FDJ a annoncé le lancement d'une offre publique d'achat du groupe Kindred, un des leaders européen des paris et jeux en ligne, exploitant notamment la marque UNIBET. L'offre correspond à une valeur

d'entreprise de 2,6 milliards d'euros. La réalisation de l'OPA restera soumise à l'obtention des autorisations réglementaires et à l'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred.

5.6 Analyse des résultats de la Société

5.6.1 Commentaires sur le compte de résultat

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022	Variation vs N-1	
Produit brut des jeux	6 614,3	6 525,5	88,7	1,4 %
Prélèvements publics	- 4 179,9	- 4 147,1	-32,8	0,8 %
Produit net des jeux	2 434,4	2 378,4	56,0	2,4 %
Produit des autres activités	32,5	27,9	4,6	16,4 %
Chiffre d'affaires	2 466,9	2 406,3	60,6	2,5 %
Production immobilisée	62,9	56,1	6,9	12,2 %
Reprises de provisions et transferts de charges	20,3	14,1	6,2	44,3 %
Autres produits d'exploitation	1,0	1,0	-0,0	-0,8 %
Total produits d'exploitation	2 551,2	2 477,6	73,7	3,0 %
Consommation d'achats stockés	-42,3	- 36,6	- 5,7	15,7 %
Autres achats et charges externes	- 1 599,2	- 1 592,1	- 7,1	0,4 %
Impôts et taxes	- 18,8	- 20,7	1,9	-9,0 %
Charges de personnel	- 221,1	- 192,4	- 28,7	14,9 %
Dotations aux amortissements	- 89,9	- 94,9	5,0	-5,3 %
Dotations aux provisions	- 49,8	- 33,9	- 15,8	46,7 %
Autres charges	- 23,7	- 19,5	- 4,1	21,1 %
Total charges d'exploitation	- 2 044,6	- 1 990,1	- 54,6	2,7 %
Résultat d'exploitation	506,6	487,5	19,1	3,9 %
Total produits financiers	102,4	28,8	73,6	255,6 %
Total charges financières	- 28,3	- 56,3	28,1	-49,8 %
Résultat financier	74,1	- 27,5	101,7	-369,2 %
Résultat courant	580,7	460,0	120,7	26,2 %
Total produits exceptionnels	96,4	46,5	49,9	107,5 %
Total charges exceptionnelles	- 124,8	- 74,4	- 50,4	67,8 %
Résultat exceptionnel	-28,4	-27,9	-0,5	1,7 %
Participation et intéressement des salariés	- 32,5	- 28,6	- 4,0	13,8 %
Impôt sur les bénéfices	- 122,7	- 99,4	- 23,3	23,4 %
RÉSULTAT NET	397,0	304,0	93,0	30,6 %

Le Produit Brut des Jeux constitue l'indicateur de référence du niveau d'activité dans le secteur des jeux d'argent. Pour une meilleure comparabilité, la présentation du compte de résultat de FDJ est désormais alignée sur cet agrégat, qui correspond aux mises nettes de la part revenant aux gagnants, avec le PBJ des autres activités.

Le PNJ est en hausse de 56 millions d'euros sur l'exercice 2023 du fait de la progression de l'activité. Les charges d'exploitation augmentent de 54,6 millions d'euros, principalement du fait des charges de personnel et des dotations aux provisions.

Le **résultat financier** augmente de 101,7 millions d'euros. Cette amélioration résulte des conditions de marché bien meilleures un 2023 qu'en 2022 et d'une politique de placements optimisée.

Le **résultat exceptionnel** est principalement composé de charges de croissance externe, du produit de la régularisation de la TVA au titre des opérations de loterie et de paris sportifs dans les DOM au titre des exercices 2021 et 2022.

5.6.2 Commentaires sur le bilan

ACTIF

En millions d'euros	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net	Variation vs N-1	
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	70,1	309,9	325,1	-15,2	-4,7 %
Autres immobilisations incorporelles	461,2	287,3	173,9	149,6	24,3	16,2 %
Immobilisations corporelles	709,6	395,0	314,6	310,4	4,2	1,3 %
Immobilisations financières	813,7	98,3	715,4	199,3	516,1	259,0 %
Actif immobilisé	2 364,5	850,7	1 513,7	984,4	529,3	53,8 %
Stocks	19,2	0,0	19,2	14,5	4,7	32,2 %
Avances et acomptes versés sur commandes	7,9	0,0	7,9	4,9	3,0	60,9 %
Créances clients et réseau de distribution	488,1	17,1	471,0	475,3	-4,3	-0,9 %
Autres créances	341,4	34,2	307,2	255,3	51,9	20,3 %
Valeurs mobilières de placement	654,3	5,6	648,7	696,4	-47,7	-6,9 %
Disponibilités	476,5	0,0	476,5	720,9	-244,4	-33,9 %
Charges constatées d'avance	23,0	0,0	23,0	20,6	2,4	11,6 %
Actif circulant	2 010,3	56,9	1 953,4	2 187,9	-234,5	-10,7 %
Charges à répartir sur plusieurs exercices	3,6	0,0	3,6	4,1	-0,5	-11,4 %
Écarts de conversion actif	0,2	0,0	0,2	0,2	-0,0	-13,3 %
TOTAL ACTIF	4 378,6	907,6	3 471,0	3 176,6	294,4	9,3 %

Au 31 décembre 2023, les principales variations sur l'actif concernent notamment :

- les immobilisations financières qui augmentent de 516,1 millions d'euros, notamment du fait de l'acquisition du groupe ZEturf et de Premier Lotteries Ireland (PLI) ;
- la trésorerie, composée des disponibilités et valeurs mobilières de placement, qui diminue de 292,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022.

PASSIF

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022	Variation vs N-1	
Capital social	76,4	76,4	0,0	0,0 %
Réserve légale	7,6	7,6	0,0	0,0 %
Réserve facultative	453,6	411,0	42,6	10,4 %
Report à nouveau	0,4	0,2	0,2	77,0 %
Résultat de l'exercice	397,0	304,0	93,0	30,6 %
Provisions réglementées	169,5	139,9	29,6	21,2 %
Capitaux propres	1 104,6	939,2	165,4	17,6 %
Provisions pour risques	3,3	2,6	0,6	22,7 %
Provisions pour charges	72,4	66,3	6,1	9,2 %
Provisions pour risques et charges	75,6	68,9	6,7	9,7 %
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	384,0	427,1	-43,1	-10,1 %
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	488,8	462,6	26,2	5,7 %
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	1 172,2	1 064,9	107,3	10,1 %
Autres dettes	205,6	181,1	24,6	13,6 %
Mises perçues d'avance	40,0	32,6	7,3	22,5 %
Dettes	2 290,6	2 168,3	122,3	5,6 %
Écarts de conversion passif	0,1	0,2	-0,0	-14,1 %
TOTAL PASSIF	3 471,0	3 176,6	294,4	9,3 %

Les principales variations au passif correspondent :

- au remboursement des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ;
- à la hausse des prélèvements publics et des gains envers les joueurs, principalement liée à la hausse des lots non réclamés.

5.6.3 Résultats 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	2023	2022	2021	2020	2019
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	191 000 000	191 000 000
Nombre d'obligations convertibles en actions					
Opérations et résultats					
Commissions sur les jeux					
Mises ⁽¹⁾	20 871 601	20 592 085	18 942 063	15 918 806	17 222 191
Chiffre d'affaires	2 466 896	2 406 327	2 215 642	1 885 152	1 930 433
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	675 353	595 454	515 856	381 237	326 428
Impôts sur les bénéfices	122 712	99 433	115 765	85 352	73 277
Participation des salariés	20 448	19 990	16 929	16 851	11 580
Résultat net	397 050	304 033	285 617	215 448	138 105
Dividendes distribués ⁽²⁾	339 980	261 670	236 840	171 900	85 950
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	2,79	2,49	2,01	1,46	1,26
Résultat net	2,08	1,59	1,50	1,13	0,72
Dividendes attribués ⁽²⁾	1,78	1,37	1,24	0,90	0,45
Personnel					
Effectif moyen pondéré	1 948	1 767	1 630	1 569	1 517
Masse salariale	132 097	118 282	107 054	101 642	95 138
Sommes versées au titre des avantages sociaux	73 354	64 432	58 747	55 005	51 260
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	83 231	73 545	66 492	61 462	57 664

(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 2023 soumise à l'assemblée générale du 25 avril 2024 qui approuvera les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

5.7 Activités en matière de R&D

L'activité de la société en matière de recherche et développement s'est élevée à 89,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2023 (dont 62,9 millions d'euros de production immobilisée) contre 86,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2022 (dont 56,1 millions d'euros de production immobilisée).

5.8 Informations juridiques, financières et fiscales de la société

5.8.1 Actionnariat/autocontrôle/actions propres

Au 31 décembre 2023, le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 euros, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 euro chacune.

Son actionnariat en date du 31 décembre 2023 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 conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). La somme maximum de 6 millions d'euros a été affectée à ce contrat de liquidité, pour une durée allant jusqu'au 19 décembre 2024.

Au 31 décembre 2023, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 384 810 actions pour une valeur de 13,7 millions d'euros (185 319 actions pour une valeur de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2022).

5.8.2 Acquisition et cession de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (actions de performance)

139 000 actions de performance ont été acquises en 2023 pour 5,1 millions d'euros dans le cadre des plans d'actions de performance accordées aux mandataires sociaux et à certains salariés du Groupe.

5.8.3 État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres FDJ au cours de l'exercice 2023 par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées

Dirigeant/Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)
Pascal Chaffard	Cession	10 635	30,04
Xavier Etienne	Cession	27 069	36,47
FNAM	FNAM	12 000	34,04

(1) Union des blessés de la face et de la tête (UBFT) et Fédération nationale André Maginot (FNAM).

Informations juridiques, financières et fiscales de la société

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 2023, le montant des dépenses somptuaires engagées s'élève à 644 milliers d'euros et concerne uniquement les loyers des véhicules de tourisme.

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	1 707	-	-	-	-	2 132
Montant total des factures TTC (en millions d'euros)	50,2	3,7	0,1	0,0	0,3	4,1
% du montant des achats TTC	2,7 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues				45		
Montant des factures exclues TTC (en millions d'euros)				0,0		

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	219					1 529
Montant total des factures TTC (en millions d'euros)	2,9	4,7	2,1	0,7	5,7	13,2
% du chiffre d'affaires TTC	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %	0,4 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	3	20	26	27	3 351	3 424
Montant des factures exclues TTC (en millions d'euros)	0,0	0,0	0,0	0,1	17,4	17,5

Les factures émises à plus de 90 jours correspondent majoritairement à des opérations intragroupe.

5.8.6 État des cautionnements, avals et garanties données et état des sûretés consenties par FDJ

- Caution de 1,6 million d'euros donnée à l'Union Cycliste Internationale – UCI, conformément à son règlement.
- Caution de 0,2 million d'euros 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 millions d'euros.
- 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 millions d'euros.
- Promesse d'affectation hypothécaire de 68,2 millions d'euros : signée en 2016, elle est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).
- Caution/garantie en faveur de FDJ pour le paiement de loyers pour 6,9 millions d'euros.
- Garantie en couverture des obligations de FGS France au profit de OLG pour 15 millions d'euros de dollars canadiens.

5.9 Conventions réglementées et opérations avec les parties liées

5.9.1 Nouvelles conventions réglementées autorisées en 2023

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 19 AVRIL 2023

Cette convention est conclue entre FDJ, l'ANS, le FDD Paris 2024, le CNOSF et le CPSF. Elle a pour objet de définir les modalités d'organisation de l'appel à projets « Impact 2024 » et de soutenir financiers des projets des lauréats dudit appel.

En 2022, FDJ a souhaité être associée à l'appel à projets « Impact 2024 » en créant une catégorie spécifique au développement de la pratique sportive féminine. L'objectif est d'accompagner un maximum de projets structurants qui répondent aux envies et besoins des femmes (bien-être, santé, physique), à leur situation personnelle et à leur désir de pratiquer une activité physique plus librement.

L'ANS, le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (Paris 2024), le CNOSF et le CPSF ont organisé en 2020 et 2021 les deux premières éditions de l'appel à projets Impact 2024 dont l'ANS était opérateur et le Paris 2024, le CNOSF et le CPSF financeurs. Pour cette troisième édition, FDJ a intégré l'appel à projets, devenant ainsi le premier partenaire financier privé de l'appel à projets pour l'édition 2022 d'Impact 2024. Par ailleurs, pour cette troisième édition, le FDD Paris 2024 s'est substitué à Paris 2024. L'ANS est l'opératrice principale de l'appel à projets.

Après la convention conclue au titre de l'édition 2022 de l'appel à projets (dotation de 100 K€ de FDJ), FDJ a souhaité poursuivre son partenariat pour l'année 2023 dans le cadre d'une nouvelle convention.

L'engagement financier de FDJ au titre de cette convention est une dotation de 100K€ à l'instar de l'année précédente. Le budget total de cette édition 2023 est de 5,8 millions d'euros.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 14 FÉVRIER 2023

Cette convention est conclue 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.

En 2021, FDJ s'est rapprochée de l'ANS et de Terre de Jeux 2024 pour s'engager dans le projet « Gagner du Terrain », et ainsi renforcer le soutien apporté au développement de la pratique sportive en France. Ce dispositif a été financé

intégralement par FDJ dans le cadre d'une convention signée avec l'ANS le 20 septembre 2021, définissant les modalités d'action et l'engagement budgétaire de FDJ d'un montant de 130 K€. Cette convention avait préalablement été autorisée par le conseil d'administration du 29 juillet 2021 dans le cadre de la procédure applicables aux conventions réglementées.

Cette convention d'une durée d'un an avait 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.

Le même dispositif a été renouvelé une première fois, après autorisation du conseil d'administration du 21 avril 2022, pour l'année 2022 avec un financement de FDJ à hauteur de 350 K€.

Un second renouvellement a été décidé pour l'année 2023 dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle convention avec l'ANS.

Comme pour les éditions précédentes, il revient à l'ANS de gérer l'ingénierie du projet, dans des communes adhérentes au réseau Terre de Jeux 2024 et disposant également d'un point de vente FDJ.

Il s'agit d'un nouveau contrat d'un an qui a vocation à être renouvelé afin de s'inscrire dans une dynamique dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Le dispositif est financé intégralement par FDJ à hauteur de 375 K€ pour 2023 : 350 K€ alloués à la mise en place des équipements sportifs et 25 K€ HT alloués à l'ANS au titre des frais de gestion de l'opération afin de renforcer son implication et d'atteindre l'objectif de 20 équipements financés en 2023.

A cela vient s'ajouter le reliquat des budgets 2021 et 2022, soit 199 K€ HT, soit un budget total de 574 K€ pour l'année 2023. Cela permettra d'augmenter le nombre de communes bénéficiaires et donc l'impact de l'opération avec toujours l'intention de s'inscrire dans une dynamique dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, pour atteindre un objectif de 50 équipements financés d'ici 2024.

5.9.2 Conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et qui se sont poursuivies en 2023

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 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 de la DGFIP. Cette caution pouvait être accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

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. 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.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 16 OCTOBRE 2019

Ce Conseil d'Administration a autorisé la signature d'une convention avec l'Etat 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'Etat 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'Etat, 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'Etat 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'Etat 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'Etat 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'Etat 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'Etat 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'Etat, en date du 29 décembre 1978.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 JUILLET 2019

Ce conseil d'administration a autorisé FDJ à se porter caution, en cas d'attribution du marché de l'externalisation des encaissements de la DGFIP, au profit de l'établissement bancaire émetteur de la garantie bancaire prévue par le marché, en contre-garantie de la garantie bancaire consentie par l'établissement bancaire au profit de la DGFIP, pour un montant de 19 millions d'euros. Cette caution pouvait être accordée pour la durée du marché. Cette caution était valide jusqu'au 31 décembre 2021. 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:

- une première fois pour une 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;
- une seconde fois pour une nouvelle durée allant du 29 décembre 2023 au 31 décembre 2025 pour un montant de 5 millions d'euros figurant en engagement donné hors bilan au cours de l'exercice 2023.

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.

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. FDJ étant, pour sa part, investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ses droits exclusifs 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'Autorité nationale des jeux 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, comprise 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 9.5 « Politique de gestion des risques financiers » dans les comptes consolidés.



06 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats /RFA/

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023	312	6.3	COMPTES ANNUELS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023	367
6.1.1	Compte de résultat consolidé	312	6.3.1	Comptes individuels	367
6.1.2	État du résultat global consolidé	313	6.3.2	Compte de résultat	367
6.1.3	État de la situation financière consolidée	314	6.3.3	Bilan	368
6.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	315	6.3.4	Notes annexes aux comptes annuels	369
6.1.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	316	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	398
6.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés	317	6.5	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	402
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	364			

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

6.1 Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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	31.12.2023	31.12.2022
Produit brut des jeux	4.1	6 710,4	6 525,6
<i>Prélèvements publics</i>	4.1	-4 237,1	-4 147,4
<i>Autres activités Paris sportifs</i>	4.1	8,2	10,2
Produit net des jeux	4.1	2 481,4	2 388,4
Produit des autres activités	4.1	140,0	72,7
Chiffre d'affaires	4.1	2 621,4	2 461,1
Coûts des ventes	4.2	-1 392,5	-1 329,6
Coûts marketing et communication	4.2	-455,6	-460,9
Coûts administratifs et généraux	4.2	-229,9	-200,0
Autres produits opérationnels	4.2	8,1	4,0
Autres charges opérationnelles	4.2	-19,7	-15,4
Résultat opérationnel courant	4.2	531,8	459,2
Autres produits opérationnels non courants	4.2	13,4	0,2
Autres charges opérationnelles non courantes	4.2	-24,0	-10,6
Résultat opérationnel		521,1	448,8
Coût de l'endettement financier		-13,8	-6,6
Autres produits financiers		67,7	15,8
Autres charges financières		-11,1	-38,0
Résultat financier	9.4	42,7	-28,7
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	10	2,1	1,1
Résultat avant impôt		566,0	421,2
Charge d'impôt sur le résultat	12	-141,0	-113,3
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		425,1	307,9
- dont part du Groupe		425,1	307,9
- dont participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Résultat de base par action (en euros)	13	2,23	1,61
Résultat dilué par action (en euros)	13	2,23	1,61

* Le produit brut des jeux (PBJ) constitue l'indicateur de référence du niveau d'activité dans le secteur des jeux d'argent. Pour une meilleure comparabilité, la présentation du compte de résultat du groupe FDJ évolue et est désormais alignée sur cet agrégat, dont les éléments constitutifs sont les mises, nettes de la part revenant aux gagnants et le PBJ des autres activités.

6.1.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Résultat net de l'exercice	425,1	307,9
Couverture des flux de trésorerie, avant impôt	-8,7	18,2
Couverture d'investissement net dans des activités à l'étranger, avant impôt	0,7	1,3
Variation nette des écarts de conversion, avant impôt	-2,8	-0,4
Impôt lié aux éléments recyclables ultérieurement en résultat	2,1	-5,0
Éléments recyclés ou recyclables ultérieurement en résultat	-8,8	14,1
Gains et pertes actuariels	-9,6	14,5
Impôt lié aux éléments non recyclables ultérieurement en résultat	2,5	-3,7
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	-7,1	10,7
Autres éléments du résultat global	-15,8	24,8
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	409,2	332,7
- dont part du Groupe	409,2	332,7
- dont participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

6.1.3 État de la situation financière consolidée

En millions d'euros	Note	31.12.2023	31.12.2022
ACTIF			
Écart d'acquisition		190,8	56,6
Droits exclusifs d'exploitation	6.1	581,6	325,1
Autres immobilisations incorporelles	6.1	346,0	182,6
Immobilisations corporelles	6.2	366,2	353,1
Actifs financiers non courants	9.1	559,9	866,9
Participations dans des coentreprises	10	19,1	18,3
Actifs non courants		2 063,5	1 802,6
Stocks		22,7	18,5
Créances clients et réseau de distribution	4.5	559,5	465,8
Autres actifs courants	4.5	272,3	256,6
Actifs d'impôts exigibles	12.2	14,1	27,0
Actifs financiers courants	9.1	265,4	207,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.2	538,6	513,4
Actifs courants		1 672,6	1 489,0
Actifs destinés à être cédés	11	24,6	24,2
TOTAL ACTIF		3 760,8	3 315,7
PASSIF			
Capital social		76,4	76,4
Report à nouveau (incl. résultat de l'exercice)		978,8	817,3
Réserves des autres éléments du résultat global		15,9	31,7
Capitaux propres part du Groupe	14	1 071,1	925,4
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0
Capitaux propres		1 071,1	925,4
Provisions pour retraites et engagements assimilés	4.7.3	58,0	44,1
Provisions non courantes	7	1,4	11,1
Passifs d'impôts différés	12.3	84,2	34,9
Passifs financiers non courants	9.1	397,5	431,1
Passifs non courants		541,0	521,2
Provisions courantes	7	14,9	11,4
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	4.6.1	478,5	465,7
Passifs d'impôts exigibles	12.2	7,4	1,3
Fonds joueurs courants	4.6	339,9	304,6
Passifs de prélèvements publics	4.6.3	606,5	459,0
Gains à payer – Disponibilités joueurs	4.6.4	343,1	319,8
Autres passifs courants	4.6.5	258,0	222,1
Passifs financiers courants	9.1	90,8	74,4
Passifs courants		2 139,0	1 858,3
Passifs destinés à être cédés	11	9,6	10,7
TOTAL PASSIF		3 760,8	3 315,7

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Note	31.12.2023	31.12.2022
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net consolidé de la période		425,1	307,9
Variation des amortissements, dépréciation d'actifs		125,6	130,8
Variation des provisions		6,2	16,3
Plus ou moins-value de cession		4,8	0,1
Charge d'impôt		141,0	113,3
Autres éléments non cash du P&L		1,0	3,5
Résultat financier		-42,7	28,7
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises		-2,1	-1,1
Éléments sans incidence sur la trésorerie		233,6	291,7
Utilisation des provisions – décaissements		-10,8	-8,4
Intérêts reçus		56,8	2,2
Impôts payés		-134,8	-123,3
Variation des clients et autres actifs courants		-68,1	-101,3
Variation des stocks		-3,3	-2,3
Variation des fournisseurs et autres passifs courants		129,6	46,0
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement		0,7	-6,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		58,9	-63,9
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	9.3	628,9	406,1
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-124,7	-104,1
Acquisitions de titres		-211,9	-42,9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,1	0,0
Cessions de titres		9,8	0,0
Variation des actifs financiers courants et non courants	9.1	303,5	-104,8
Variation des prêts et avances consentis		-3,9	60,2
Dividendes reçus des coentreprises et des participations		1,2	3,0
Autres		4,2	9,8
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	9.3	-21,7	-178,7
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Remboursement part courante dette financière long terme		-297,8	-71,8
Remboursement dette de location		-8,2	-7,6
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		-253,4	-229,5
Intérêts payés		-14,7	-5,3
Autres		-6,3	-6,2
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	9.3	-580,5	-320,5
Incidence de la variation des taux de change		1,0	2,3
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette		27,7	-90,7
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier		-2,5	0,0
Concours bancaires courants au 31 décembre		0,0	-2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		513,4	601,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		538,6	513,4

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 31.12.2021	76,4	91,7	654,1	0,4	6,2	0,4	6,9	829,1	0,0	829,1
Résultat net 31 décembre 2022			307,9					307,9	0,0	307,9
Autres éléments du résultat global (OCI)				13,5	0,6	10,7	24,8	24,8		24,8
Résultat global de la période	0,0	0,0	307,9	13,5	0,6	10,7	24,8	332,7	0,0	332,7
Affectation du résultat N-1		5,2	-5,2					0,0		0,0
Dividendes 2021 distribués			-236,6					-236,6		-236,6
Autres		-96,8	97,1					0,3		0,3
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2022	76,4	0,0	817,3	13,9	6,7	11,1	31,7	925,4	0,0	925,4
Résultat net 31 décembre 2023			425,1					425,1		425,1
Autres éléments du résultat global (OCI)				-6,5	-2,3	-7,1	-15,8	-15,8		-15,8
Résultat global de la période	0,0	0,0	425,1	-6,5	-2,3	-7,1	-15,8	409,2	0,0	409,2
Affectation du résultat N-1										0,0
Dividendes 2022 distribués			-261,3					-261,3		-261,3
Autres			-2,3					-2,3		-2,3
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2023	76,4	0,0	978,8	7,4	4,5	4,0	15,9	1 071,1	0,0	1 071,1

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. 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	318
Note 2	Référentiel et principes comptables	320
Note 3	Principales variations de périmètre	322
Note 4	Données opérationnelles	323
Note 5	Écart d'acquisition (goodwill)	335
Note 6	Immobilisations incorporelles et corporelles	336
Note 7	Provisions	342
Note 8	Changements climatiques	343
Note 9	Trésorerie et instruments financiers	344
Note 10	Participations dans les coentreprises	353
Note 11	Actifs (et passifs) destinés à être cédés	354
Note 12	Impôt sur le résultat	354
Note 13	Résultat par action	356
Note 14	Capitaux propres	356
Note 15	Transactions avec les parties liées	357
Note 16	Procédures contentieuses et judiciaires en cours (voir note 7)	358
Note 17	Engagements hors bilan	360
Note 18	Autres événements postérieurs à la clôture	361
Note 19	Périmètre de consolidation	361
Note 20	Honoraires des commissaires aux comptes	363

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 92100 Boulogne-Billancourt. Elle est admise aux négociations sur le marché Euronext Paris depuis le 21 novembre 2019. Son actionnariat en date du 31 décembre 2023 se répartit entre l'Etat 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 2023, le Groupe exerce son activité d'opérateur et de distributeur de jeux d'argent principalement en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco, et en Irlande. Il est présent à l'international, principalement au travers de ses participations dans les sociétés suivantes :

- Premier Lotteries Ireland, opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la Loterie nationale irlandaise en point de vente et en ligne ;
- le groupe ZEturf, opérateur de paris hippiques et sportifs en ligne implanté en Espagne, en Belgique, Pays-Bas, à Maurice et à Malte, et opérant principalement en France ;
- Sporting Group, britannique, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs ;
- 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 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 exploite ses activités dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, un secteur fortement régulé et contrôlé, qui relève d'un principe général de prohibition, assorti de dérogations encadrées.

Les activités de paris sportifs en ligne et de poker en ligne, en concurrence, sont notamment régies par les dispositions de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et exploitées dans le cadre d'un agrément accordé pour 5 ans. L'agrément pour les paris sportifs en ligne dont bénéficie FDJ a été renouvelé en dernier lieu par l'ANJ en 2020, tandis que celui relatif au poker en ligne lui a été accordé par cette dernière en octobre 2022. L'opérateur ZEturf, dont FDJ s'est portée acquéreuse en 2023, détient également des agréments de paris sportifs et hippiques en ligne.

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 (gamme de jeux de loterie et plafonds pour les paris sportifs en réseau de distribution ou en ligne).

Ces textes, ainsi que les dispositions réglementaires prises pour leur application, mettent en place un contrôle étroit de l'Etat sur l'exploitation de ces droits exclusifs se traduisant par des prérogatives spécifiques (agrément ministériel des mandataires sociaux préalablement à leur nomination, approbation ministérielle de tout projet de modification des statuts de la société, présence d'un commissaire du Gouvernement avec droit de veto sur les décisions du CA...).

L'opérateur Premier Lotteries Ireland, dont FDJ s'est portée acquéreuse en 2023, est titulaire des droits exclusifs afférents à l'exploitation des jeux de The Irish National Lottery. Ces droits lui sont acquis pour une période de vingt ans ayant débuté en 2014, soit jusqu'en 2034, conformément aux termes de la licence exclusive qui lui a été attribuée le régulateur de The Irish National Lottery sur le fondement du National Lottery Act de 2013 n° 13/2013.

1.3 FAITS MARQUANTS

1.3.1 Faits marquants de l'exercice

Activités Loterie et Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence

- **Solides fondamentaux de la loterie : chiffre d'affaires de 1 938 millions d'euros, en progression de + 1,1 % et de + 4,9 % hors Euromillions et Amigo**

Succès de l'animation du portefeuille de jeux instantanés, tels les lancements et relancements de Carré Or en janvier, Club Color en mars, As de Cœur en octobre et Mission Nature en novembre.

(1) Union des blessés de la face et de la tête (UBFT) et Fédération nationale André Maginot (FNAM).

Réussite du lancement d'Eurodreams en partenariat avec huit loteries européennes

Ce jeu, dont le premier tirage a eu lieu le 6 novembre, propose un gain de 20 000 euros mensuels pendant trente ans au rang 1 et de 2 000 euros mensuels pendant cinq ans au rang 2.

EuroDreams est un succès, en particulier en ligne, ce jeu ayant le taux de digitalisation le plus élevé des jeux de tirage.

Faible nombre de tirages Euromillions à jackpot élevé (>75 millions d'euros)

Après un exercice 2022 qui avait enregistré un nombre record de tirages Euromillions à jackpot élevé (43), 2023 a été marqué par le faible nombre de ces tirages (23), particulièrement au 2nd semestre (8 contre 27 en 2022), ce qui a affecté les mises globales compte tenu de la forte attractivité de tels jackpots. Néanmoins, les mises sur les jackpots élevés proposés en 2023 ont atteint des niveaux historiquement très importants.

Euromillions étant un jeu au taux de transformation des mises en chiffre d'affaires élevé, ce dernier a donc été particulièrement affecté par le faible nombre de tirages à jackpots élevés. Il en est de même pour la performance de la loterie en ligne, ce jeu ayant un taux de digitalisation important.

Le produit net des jeux de la loterie en ligne progresse de plus de +10 %, et de plus de +17 % hors Euromillions. Cette performance est principalement attribuable à une nouvelle progression du nombre de joueurs. En effet, plus de 5 millions de joueurs ont joué au moins une fois dans l'année à un jeu de loterie en ligne de FDJ.

En termes de jeu responsable, l'objectif de réaliser moins de 2 % du produit brut des jeux de la loterie en ligne avec des joueurs à risque élevé a été atteint en 2023.

Nouvelle formule du jeu Amigo

Amigo, jeu en point de vente avec un tirage toutes les 5 minutes, a été relancé début juin 2023 avec une formule revue conformément à la décision de l'Autorité nationale des jeux. Cette révision porte notamment sur la réduction du nombre de tirages (avec une suspension pendant 15 minutes par heure entre 6 heures et 14 heures) et du montant maximum par prise de jeu (8 euros contre 20 euros). Depuis son relancement, l'activité d'Amigo est stabilisée sur un niveau en baisse de l'ordre de -25 % par rapport à la même période de 2022.

Bonne dynamique des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, confortée par une présence sur toutes les verticales de ces jeux

FDJ est historiquement présente sur les paris sportifs en point de vente et en ligne, sur le poker en ligne depuis fin 2022 et sur les paris hippiques en ligne depuis l'acquisition de ZEturf fin 2023.

Les paris sportifs et jeux en ligne en concurrence confirment leur bonne dynamique avec un chiffre d'affaires en progression de +10,9 %, à 518 millions d'euros, et de +8,4 % hors ZEturf.

Cette performance repose sur un marché des paris sportifs toujours porteur qui a notamment bénéficié de la dynamique induite par la Coupe du Monde de football de la FIFA fin 2022. Pour la 3^e année consécutive, ParionsSport En Ligne a gagné des parts de marché. La progression du chiffre d'affaires s'explique également par la première

consolidation de ZEturf au 4^e trimestre et des résultats sportifs favorables à l'opérateur, en particulier pendant la Ligue des Champions et la Ligue 1. En outre, l'offre de poker est un succès, avec plus de 20 % des joueurs de paris sportifs en ligne qui y jouent aussi.

Forte progression des jeux en ligne : produit net des jeux (PNJ) en hausse de +18,8 % à près de 13 % du total, comparé à plus de 11 % en 2022

La bonne dynamique des activités en ligne du Groupe, loterie d'une part et paris sportifs et jeux en ligne en concurrence d'autre part, permet à FDJ d'enregistrer une progression de +18,8 % de son produit net des jeux en ligne, qui représente près de 13 % du PNJ total comparé à 11 % en 2022. Hors l'intégration de PLI et de ZEturf au 4^e trimestre, la progression annuelle du PNJ des activités de jeux en ligne aurait été de +13,9 %.

Confirmation des droits exclusifs de La Française des Jeux par le Conseil d'État

Saisi en décembre 2019 par une association et plusieurs sociétés de jeux d'argent et de hasard, le Conseil d'État a jugé, le 14 avril 2023, que les droits exclusifs de La Française des Jeux sont conformes au droit de l'Union européenne. Il a également jugé que la durée de vingt-cinq ans de ses droits exclusifs, définie dans le cadre la loi Pacte, n'est pas excessive.

Concernant la soulte de 380 millions d'euros versée à l'État au titre de ses droits exclusifs, le Conseil d'État se prononcera après la décision de la Commission européenne sur le caractère approprié de cette somme, à la suite de son enquête au titre des aides d'État lancée en juillet 2021.

Opérations de croissance externe

Premier Lotteries Ireland (PLI)

Le 3 novembre 2023, FDJ a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland, détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034, après l'autorisation du régulateur de la loterie nationale irlandaise. Cette opération s'inscrit dans l'ambition stratégique de FDJ de devenir un opérateur B2C à l'international et qui opère ainsi, pour la première fois, une loterie étrangère.

Le plan stratégique de PLI vise à accélérer sa croissance et accroître sa rentabilité en s'appuyant sur un partage des meilleures pratiques des deux opérateurs de manière à capitaliser sur l'expérience de FDJ pour animer le portefeuille de jeux instantanés de PLI, dynamiser la base de joueurs aux jeux de tirage, et poursuivre l'amélioration de l'expérience digitale des joueurs irlandais.

ZEturf

L'acquisition du groupe ZEturf, opérateur de paris hippiques en ligne et de paris sportifs en ligne sous la marque ZEBet, a été finalisée le 29 septembre 2023 à la suite de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

ZEturf complète l'offre de paris en ligne de FDJ, qui devient le 4^e opérateur du marché français des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, avec une part de marché supérieure à 10 %.

— Afin de bénéficier pleinement du rapprochement avec ZEturf et des synergies au sein de son activité en ligne en concurrence, le groupe FDJ va adopter une nouvelle organisation de cette activité, conforme aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

1.3.2 Faits marquants postérieurs à l'exercice

Le 22 janvier 2024, FDJ a annoncé lancer une offre publique d'achat sur Kindred, un leader européen des paris et jeux en ligne, pour mettre en œuvre son ambition de devenir un acteur international des jeux d'argent et de hasard et ainsi créer un champion européen.

Cette offre est faite au prix de 130 SEK par action, cotée au Nasdaq Stockholm, et correspond à une valeur d'entreprise de Kindred de 2,6 milliards d'euros.

L'opération prend la forme d'une offre publique d'achat (OPA), qui sera ouverte le 20 février 2024 pour une période de neuf mois maximum. La réalisation de l'OPA restera soumise notamment à l'obtention des autorisations réglementaires et à l'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred.

FDJ financera cette acquisition en mobilisant une large part de ses liquidités et via un crédit relais auprès de banques françaises de premier plan. Il souhaite refinancer le crédit relais à des conditions de marché attractives et visera une notation de niveau « investment grade ».

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 2023, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2023.

Le conseil d'administration a arrêté le 14 février 2024 les états financiers consolidés au 31 décembre 2023.

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 2023 sont disponibles sur le site Internet groupefdj.com (rubrique Finance/Publications Financières).

2.1.1 Nouvelles normes, interprétations et amendements d'application applicables en 2023

Les amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2023 (amendements à IAS 1 : description des méthodes comptables, amendements à IAS 8 : définition d'une estimation comptable, amendements à IAS 12 : impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction instaurant notamment une exception temporaire à la comptabilisation d'impôts différés résultant de la réforme fiscale internationale « Pilier Deux », IFRS 17 et amendements liés : contrats d'assurance) approuvés par l'Union Européenne n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

2.1.2 Textes non encore adoptés par l'Union européenne

Amendements à IAS 7 et IFRS 7 - Affacturage inversé

Amendement à IAS 21 - Absence de convertibilité

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 applicables au 1^{er} janvier 2024

Amendements à IAS 1 - Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants assortis de clauses restrictives.

2.1.4 Textes adoptés par l'Union européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

— Aucune norme ou interprétation n'a été appliquée par anticipation au 31 décembre 2023. 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 de certains actifs et passifs financiers, incluant les instruments dérivés et titres, et les actifs destinés à être cédés, valorisés au minimum de la valeur comptable et de la juste valeur nette des frais de cession (voir notes 4.5, 4.6, 9.1 et 9.2 ci-après).

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de la situation financière en distinguant les éléments courants et non courants.

Conformément à la norme IAS 1, un actif est classé en actif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- l'entité s'attend à réaliser l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (stocks, créances clients) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- l'entité détient l'actif essentiellement aux fins d'être négocié (actifs financiers à la juste valeur par résultat) ;
- l'actif constitue de la trésorerie ou équivalent de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

Un passif est classé en passif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- l'entité s'attend à régler le passif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivants la date de clôture ;
- l'entité détient le passif essentiellement aux fins d'être négocié (passifs financiers à la juste valeur par résultat).

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

2.2.1 Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2023 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA et des filiales contrôlées (voir note 19) et des coentreprises (voir note 10).

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 clôturent leurs comptes au 31 décembre.

Les transactions entre les sociétés intégrées et les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

2.2.2 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros (sauf mention contraire).

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. La trésorerie, 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 dans cette devise 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 sont comptabilisés en capitaux propres consolidés jusqu'à la date de déconsolidation, et viennent en compensation des écarts de conversion comptabilisés lors de la consolidation des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling. La part inefficace de la couverture est comptabilisée immédiatement en résultat financier.

2.2.3 Recours à des jugements et des estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs et les produits et charges à la date de clôture.

L'évolution de l'environnement économique et financier 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 à chaque clôture sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Les estimations significatives et les principales hypothèses et données clés portent principalement sur les éléments suivants :

- avantages au personnel: taux d'actualisation (note 4.7.3);
- les durées d'utilité et la valeur recouvrable pour l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et corporelles. La durée et le mode d'amortissement de la clientèle valorisée lors des acquisitions ont été revus pour tenir compte des taux d'attrition (note 6);
- écart d'acquisition: taux d'actualisation et hypothèses de plan d'affaires pour l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (note 5);
- la juste valeur des actifs non cotés sur des marchés actifs pour les actifs financiers (note 9);
- actions de performance: hypothèses de valorisation retenues pour l'évaluation des actions de performance (EBITDA courant, bénéfice par action, probabilité d'atteinte des objectifs, taux sans risque, cours de l'action) (note 4.7.4).

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'appréciation des risques juridiques et leur quantification pour les provisions pour risques et les provisions pour litiges (note 7);
- l'appréciation du risque de non-recouvrement des impayés pour l'évaluation de la valeur recouvrable des créances sur le réseau de distribution (note 4.5);
- l'identification ou non de contrats de location dans certains accords (note 2.2.4).

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 3 Principales variations de périmètre

3.1 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE DE L'EXERCICE 2023

Suite à l'autorisation de l'opération sous conditions émise par l'Autorité de la concurrence, FDJ a finalisé le 29 septembre 2023 l'acquisition du groupe ZEturf, qui est contrôlé et intégré globalement par FDJ depuis cette date. ZEturf est le 2^e opérateur de paris hippiques en ligne en France, avec une part de marché d'environ 20 %. Cette acquisition permet au groupe FDJ de devenir le 4^e acteur des jeux d'argent en ligne en concurrence en France (paris sportifs, paris hippiques et poker), avec une part de marché supérieure à 10 %.

Le prix d'acquisition provisoire de 143 millions d'euros (incluant la dette nette acquise) est complété d'un mécanisme de complément de prix estimé à 7 millions d'euros basé sur l'EBITDA courant 2023. Une promesse croisée d'achat et de vente a été signée avec le vendeur portant sur des titres bloqués dans le cadre d'une attribution d'actions gratuites passée. Le prix d'acquisition a été alloué à des actifs incorporels pour 138 millions d'euros (89 millions d'euros pour les marques ZEturf et ZEBet, 14 millions d'euros pour la technologie et 35 millions d'euros pour la clientèle) et aux passifs d'impôts différés correspondants (20 millions d'euros), donnant lieu à la reconnaissance d'un écart d'acquisition provisoire de 72 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires du groupe ZEturf était de 46 millions d'euros en 2023.

FDJ a annoncé le 3 novembre 2023 la finalisation de l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la Loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034. Cette acquisition permet au Groupe de devenir, pour la première fois, opérateur d'une loterie étrangère, s'inscrivant ainsi dans l'ambition stratégique de FDJ de devenir un opérateur B2C à l'international, tant en loterie que sur les paris sportifs et jeux en ligne.

L'acquisition de PLI a été financée sur les fonds propres du Groupe. Le prix d'acquisition de 333 millions d'euros (incluant la dette nette acquise) a été alloué à des actifs incorporels pour 302 millions d'euros (276 millions d'euros pour la licence d'exploitation des droits exclusifs et 26 millions d'euros pour la technologie) et aux passifs d'impôts différés correspondants 35 millions d'euros),

donnant lieu à la reconnaissance d'un écart d'acquisition provisoire de 63 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de PLI était de 123 millions d'euros en 2023.

La contribution de ZEturf et PLI au chiffre d'affaires 2023 du Groupe est de 36 millions d'euros. Le chiffre d'affaires du groupe FDJ intégrant l'activité de ZEturf et de PLI sur toute l'année 2023 se serait élevé à 2 754 millions d'euros.

3.2 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE DE L'EXERCICE 2022

Le Groupe a finalisé l'acquisition en 2022 de 95 % d'Adstellam (l'Addition), spécialiste des équipements et services d'encaissement et de paiement à destination des cafés-bars-hôtels-restaurants. L'Addition est contrôlée et consolidée par intégration globale. Le prix d'acquisition a été alloué à des actifs incorporels pour 11 millions d'euros (principalement 6 millions d'euros pour la clientèle, et 4 millions d'euros pour les technologies) et aux passifs d'impôts différés correspondants (2 millions d'euros). L'écart d'acquisition, déterminé selon la méthode du goodwill complet, s'élève à 30 millions d'euros. FDJ et le vendeur ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres l'Addition détenus par le vendeur portant sur 5 % des titres.

L'acquisition de 100% d'Aleda a été finalisée le 17 novembre 2022 suite à l'autorisation de l'opération sous conditions émise par l'Autorité de la Concurrence. Aleda est un spécialiste des solutions d'encaissement et paiement en point de vente à destination des commerces de proximité. Aleda est contrôlée et consolidée par intégration globale depuis cette date. Le prix d'acquisition a été alloué à des actifs incorporels pour 8 millions d'euros (principalement 4 millions d'euros pour la clientèle, et 2 millions d'euros pour les contrats d'agents) et aux passifs d'impôts différés correspondants (2 millions d'euros). L'écart d'acquisition s'élève à 27 millions d'euros. La valeur du complément de prix, basé sur l'Ebitda courant, a été revue à zéro à fin décembre 2023.

Le chiffre d'affaires du groupe FDJ intégrant les activités de l'Addition et d'Aleda sur l'ensemble de l'exercice 2022 se serait élevé à 2 514 millions d'euros. Leur contribution au chiffre d'affaires 2022 du Groupe est de 9 millions d'euros.

Note 4 Données opérationnelles

4.1 PRODUIT NET DES JEUX (PNJ) ET CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est constitué par le produit net des jeux (PNJ, détaillé ci-après) et les produits des autres activités.

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants. Pour le poker, le PBJ est constitué par une commission prélevée sur les mises.

Prélèvements publics (voir note 4.6.3 pour la dette correspondante)

En France, 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 %

En % du PBJ	Paris hippiques en ligne
Prélèvement fiscal sur paris hippiques en ligne	20,2 %
Sociétés de courses	23,8 %
Prélèvement social sur paris hippiques en ligne	6,9 %
TOTAL	50,9 %

La fiscalité du poker en ligne est assise sur les mises. Elle est constituée d'un prélèvement fiscal à hauteur de 1,8 % (plafonné à 0,9 euro par donne pour les parties en *cash game* ⁽¹⁾) et d'un prélèvement social à hauteur de 0,2 % des mises (plafonné à 0,1 euro par donne pour les parties en *cash game*).

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).

(1) Le *cash game* est une partie de poker jouée avec de l'argent réel, par opposition à une partie jouée en tournoi, accessible avec un droit d'entrée, jouée avec des jetons sans valeur monétaire.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 L. 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

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 35 millions d'euros (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, au taux en vigueur en métropole et dans les départements d'outre-mer.

Produit net des jeux (PNJ)

Le Groupe 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 ⁽¹⁾ 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 du Groupe 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 euros, 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 ;
- pour le **poker**, les obligations de FDJ sont remplies quand le tournoi ou la main est terminée ;
- pour les **paris hippiques**, les principes sont similaires à ceux des jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement a eu lieu, que le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports ont été 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 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.

(1) TRJ (Taux de Retour aux Joueurs): pourcentage des mises revenant aux gagnants.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Jeux de tirage	790,1	823,6
Jeux instantanés	1 142,5	1 088,0
Loterie	1 932,6	1 911,6
Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	515,6	466,8
Autres*	33,2	10,0
Total produit net des jeux (PNJ)	2 481,4	2 388,4
Produit des autres activités	140,0	72,7
Chiffre d'affaires	2 621,4	2 461,1

* Offre de paris sportifs classiques (« fixed odds ») proposée par Sporting Group jusqu'en novembre 2023.

Le PNJ, suivi par gamme, constitue la rémunération du groupe FDJ sur ses activités des jeux. Il atteint 2 481,4 millions d'euros en 2023 en hausse de 93,0 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022 (+ 3,9 %). Le produit des autres activités qui comprend principalement les prestations de services à l'international, ainsi que l'activité Paiement & Services, s'élève à 140,0 millions d'euros en 2023 en hausse de 67,3 millions d'euros par rapport à 2022 (+ 92,5 %).

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit ainsi à 2 621,4 millions d'euros en 2023, en augmentation de 160,3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022 (+ 6,5 %).

4.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

4.2.1 Résultat opérationnel courant

Les **coûts des ventes** s'établissent à 1 392,5 millions d'euros (+ 4,7 %). Ils sont constitués pour 983 millions d'euros (+ 1,9 %) de la rémunération versée aux détaillants, dont l'évolution est corrélée à celle des mises en point de vente. La progression des autres coûts des ventes, + 44,6 millions d'euros, est principalement due aux acquisitions, notamment celle d'Aleda.

Les **coûts marketing et communication** comprennent les coûts de publicité et de conception des offres, ainsi que les coûts de développement et d'exploitation informatiques des jeux et services. Ils s'établissent à 455,6 millions d'euros.

4.2.2 Éléments du compte de résultat par nature

En millions d'euros	2023	2022
Charges de personnel	369,3	326,9
Dotations nettes aux amortissements	125,1	130,9
Charges de sous-traitance informatique	79,3	75,0

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 4.7.2.

Les dotations nettes aux amortissements sont liées aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 6.1 et 6.2.

Leur retrait de - 1,2 % est principalement attribuable à celui des dépenses publicitaires, notamment la communication corporate ; ils ressortent ainsi à moins de 1 % du PBJ.

Les **coûts administratifs et généraux** regroupent principalement les frais de personnel et de fonctionnement des fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments et des infrastructures informatiques. Leur augmentation de 14,9 %, à 229,9 millions d'euros, est notamment liée à un effet périmètre ainsi qu'à la dotation exceptionnelle de 10 millions d'euros relative au soutien d'actions de prévention du jeu des mineurs menées par le monde associatif pour la période 2023-2027.

Les **autres produits opérationnels** incluent une reprise de provision de 7,5 millions d'euros sur litiges avec d'anciens courtiers mandataires.

Les **autres charges opérationnelles** incluent principalement l'amortissement des droits exclusifs d'exploitation des jeux du Groupe en France et en Irlande.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe s'établit ainsi à 531,8 millions d'euros, en hausse de + 15,8 %.

L'**EBITDA courant**, résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements, s'établit à 656,8 millions d'euros, en hausse de + 11,3 %, soit une marge d'EBITDA courant de 25,1 %, en progression par rapport aux 24,0 % enregistrés en 2022.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 2023, les produits et charges opérationnels non courants s'élèvent à -10,6 millions d'euros et incluent principalement :

- des coûts de croissance externe ;
- un produit de TVA de 14,1 millions d'euros lié au PNJ réalisé dans les DOM, suite à actualisation et revue de l'interprétation des règles applicables en matière de taux de TVA applicables à nos jeux commercialisés pour la période 2021-2022 (cf. note 16 Procédures contentieuses et judiciaires en cours) ;
- la moins-value de cession constatée sur la cession des activités BTOC de Sporting Group.

En 2022, les produits et charges opérationnels non courants s'élèvent à -10,4 millions d'euros et incluent principalement des coûts de croissance externe.

4.3 INFORMATION - SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information 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 et jeux en ligne en concurrence ⁽¹⁾, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne et le poker en ligne ;
- Activités de diversification (International incluant PLI, Paiements & 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 courant, *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	2023						
	BU Loterie	BU Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	Activités de diversification	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Produit brut des jeux (PBJ)	5 564	1 076	70	0	6 710		6 710
Produit net des jeux (PNJ)	1 933	516	33	0	2 481		2 481
Chiffre d'affaires	1 938	518	165	0	2 621		2 621
Coûts des ventes	-1 046	-239	-73	0	-1 357	-35	-1 393
Coûts marketing et communication	-170	-126	-77	-30	-402	-53	-456
Marge contributive	723	153	15	-30	862	-88	773
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				-205	-205	-37	-241
EBITDA courant					657		
Dotations nettes aux amortissements						-125	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)							532

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

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

2022							
En millions d'euros	BU Loterie	BU Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence	Activités de diversification	Holding	Total avant amort.	Amort.	Total Groupe
Produit brut des jeux (PBJ)	5 551	975	0		6 526		6 526
Produit net des jeux (PNJ)	1 912	467	10		2 388		2 388
Chiffre d'affaires	1 916	467	78		2 461		2 461
Coûts des ventes	-1 033	-235	-21		-1 289	-41	-1 330
Coûts marketing et communication	-174	-115	-77	-37	-403	-58	-461
Marge contributive	709	117	-20	-37	770	-99	671
Coûts administratifs et généraux & Autres produits et charges opérationnels				-180	-180	-32	-211
EBITDA courant					590		
Dotations nettes aux amortissements						-131	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)							459

La proportion de chiffre d'affaires du Groupe réalisée en 2023 et 2022 hors du pays de résidence (France) est marginale (3,1 % en 2023 et 1,5 % en 2022). La part des actifs corporels et incorporels détenus hors de France est de 23,7 %, quasi-exclusivement composés des droits d'exploitation exclusifs de PLI. Les investissements réalisés en France ressortent à 92 %.

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients-clés.

L'EBITDA courant, indicateur alternatif de performance du Groupe, correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Résultat opérationnel courant	532	459
Dotations nettes aux amortissements	-125	-131
EBITDA courant	657	590

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 2023, 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 8 millions d'euros (franchise), pour une capacité maximum de 130 millions d'euros, et dans la limite des gains payables au titre d'un tirage unitaire, dont le montant est fixé par le règlement de chacun des jeux ou, à défaut, par l'article D. 322-14 du Code de la sécurité intérieure. La prime d'assurance est présentée dans les coûts des ventes, ainsi que les paiements liés aux sinistres le cas échéant. Il n'y a pas eu d'indemnisation au titre de cette police d'assurance sur 2023.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 4.5.2), sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2023									
	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	533,5	45,3	-19,3	559,5	26,0	18,9	2,5	4,4	0,3	
Autres créances courantes	246,3	1,7	0,0	248,0	1,7	0,3	0,1	0,8	0,5	
CRÉANCES COURANTES	779,8	47,1	-19,3	807,5	27,8	19,2	2,6	5,2	0,8	

En millions d'euros	31.12.2022									
	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	443,6	40,1	-17,9	465,8	22,2	15,0	4,2	2,1	0,9	
Autres créances courantes	226,5	6,1	-	232,6	6,1	5,9	-	-	0,1	
CRÉANCES COURANTES	670,1	46,1	-17,9	698,4	28,2	20,9	4,2	2,1	1,0	

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 US, pour un montant maximum équivalent de 36,8 millions de dollars américains en 2023 (28,6 millions de dollars américains en 2022).

La juste valeur des instruments dérivés de couverture de l'exposition en dollar US est de - 0,2 millions d'euros fin décembre 2023 (0,6 millions d'euros fin décembre 2022) et porte principalement sur la couverture des achats en devises des supports de jeux. Compte tenu du volume annuel des

achats en devises étrangères, le risque de change sur les activités opérationnelles reste limité dans le Groupe

En 2023, 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 millions d'euros.

En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,7 millions d'euros.

En 2022, en cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 3,2 millions d'euros. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 4,3 millions d'euros.

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 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.

4.5.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Créances clients (valeur brute)	109,2	72,7
Créances envers le réseau de distribution (valeur brute)	469,6	411,0
Dépréciation	-19,3	-17,9
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	559,5	465,8

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de prestations informatiques.

En France et en Irlande, 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 le Groupe. Leur niveau en fin d'exercice est notamment déterminé par le jour de la semaine qui correspond au 31 décembre. Leur croissance en 2022 est liée à un effet calendrier⁽¹⁾ et à une augmentation du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice, ainsi qu'à l'intégration de PLI.

4.5.2 Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Charges constatées d'avance	24,3	24,0
Autres créances courantes	248,0	232,6
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	272,3	256,6

Les autres créances courantes incluent un acompte sur les prélèvements publics de 194 millions d'euros au 31 décembre 2023 (202 millions d'euros au 31 décembre 2022).

(1) Compte tenu du paiement hebdomadaire, l'effet calendrier sur les créances auprès des points de vente fluctue entre 3 et 9 jours de mises en point de vente en fonction du jour de la semaine correspondant à la date d'arrêt.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

4.6 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.

4.6.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Fournisseurs	190,4	201,9
Dettes envers le réseau de distribution	288,1	263,8
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	478,5	465,7

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⁽¹⁾, ainsi qu'une croissance du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice expliquent l'essentiel de leur évolution en 2023.

4.6.2 Fonds joueurs

Les fonds joueurs 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 principalement les fonds destinés à l'animation des jeux et s'établissent à 340 millions d'euros au 31 décembre 2023 (305 millions d'euros au

31 décembre 2022). Leur évolution est portée par le cycle de vie des jeux de tirage, et par l'intégration de PLI.

4.6.3 Passifs de prélèvements publics

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Passif – Budget général de l'État - France	267,1	235,1
Passif – Prélèvements paris sportifs - France	75,8	62,0
Passif – Autres collectivités - France et Irlande	61,8	44,7
Sous-total	404,7	341,8
Lots non réclamés - France	201,8	117,2
PASSIFS DE PRÉLÈVEMENTS PUBLICS	606,5	459,0

En France, 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. Les lots non réclamés sont en hausse de 84,6 millions d'euros entre les deux exercices principalement du fait du calendrier des émissions sur les jeux de grattage.

(1) Compte tenu du paiement hebdomadaire, l'effet calendrier sur les créances auprès des points de vente fluctue entre 3 et 9 jours de mises en point de vente en fonction du jour de la semaine correspondant à la date d'arrêté.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

4.6.4 Gains à payer – Disponibilités joueurs

Les gains à payer – disponibilités joueurs s'établissent à 343 millions d'euros (320 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ils comprennent principalement :

- les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (226 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 237 millions d'euros au 31 décembre 2022) ;

- les sommes disponibles sur les porte-monnaies des joueurs (72 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 54 millions d'euros au 31 décembre 2022) ;
- les gains des joueurs en ligne, en instance de paiement (14 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 12 millions d'euros au 31 décembre 2022).

4.6.5 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Produits constatés d'avance	50,1	37,1
Autres dettes	207,9	185,0
AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS	258,0	222,1

Les produits constatés d'avance sur les jeux (50 millions d'euros au 31 décembre 2023, 37 millions d'euros au 31 décembre 2022) 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.

Les autres dettes (208 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 185 millions d'euros au 31 décembre 2022) comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales.

4.7 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

4.7.1 Effectifs du Groupe

Les effectifs moyens pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2023 et 2022 du Groupe sont les suivants :

	31.12.2023	31.12.2022
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	3 241	2 848

Les effectifs de fin de période sont les suivants :

	31.12.2023	31.12.2022
TOTAL EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE	3 520	3 082

4.7.2 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 et autres avantages à long terme ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Rémunération et charges sociales	281,7	247,9
Participation et intéressement	41,8	37,2
Avantages à long terme	5,7	10,5
Autres	40,1	31,3
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	369,3	326,9

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par la croissance des effectifs moyens pondérés et la mise en place de mesures salariales collectives en réponse au contexte inflationniste.

Les charges de personnel incluent l'évaluation d'une quote-part de la promesse de rachat des titres l'Addition, basée sur les conditions de présence des salariés et les charges relatives aux paiements fondés en actions (voir 4.7.4).

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

4.7.3 Passifs liés au personnel

Conformément aux lois et dispositions de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe accorde à ses salariés des avantages postérieurs à l'emploi (régimes de retraite, indemnités de fin de carrière, couverture de frais de santé, ...) ainsi que d'autres avantages à long terme (médaille du travail, ...)

Les engagements au titre des plans à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles, en appliquant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode consiste à déterminer les droits acquis par le personnel à la clôture pour l'ensemble des régimes, en tenant compte des perspectives d'évolution des salaires et des conditions économiques propres de chacun des pays.

Les avantages postérieurs à l'emploi couvrent les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), 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. Ils incluent également la couverture des frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Evin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif. Ils comprennent enfin les congés de fin de carrière, pour une durée de 3 ans à compter du 1^{er} septembre 2022, permettant aux salariés qui le souhaitent d'anticiper leur départ en retraite.

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.

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	31.12.2023	31.12.2022
Indemnités de fin de carrière	22,7	23,3
Médailles du travail	7,9	7,0
Frais de santé	4,8	3,6
Congé fin de carrière	22,5	10,1
PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	58,0	44,1

L'allongement de l'âge légal de départ à la retraite a une incidence non significative sur la provision pour indemnités de fin de carrière, ainsi que sur la provision pour congés de fin de carrière au 1^{er} janvier 2023.

L'augmentation de la provision pour congé de fin de carrière est notamment due à des entrées de population du fait de la réforme des retraites, à de nouveaux collaborateurs ayant

signé un accord, majoritairement issus de la population éligible au 31 décembre 2022 et au coût des services rendus de l'année. La variation de la provision ressort à 12 millions d'euros, dont 8 millions d'euros en autres éléments du résultat global. L'hypothèse de taux d'adhésion retenue pour les congés de fin de carrière est de 25 %.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Les paramètres utilisés pour la détermination de la provision au titre des indemnités de fin de carrière sont les suivants :

	31.12.2023	31.12.2022
Taux d'actualisation	3,20 %	3,70 %
Taux de progression des salaires*	3,00 %	3,00 %
dont taux d'inflation long terme	2,10 %	2,20 %
Taux de turn-over* - cadres	0,95 %	0,95 %
- non-cadres	0,57 %	0,57 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Dettes actuarielles* en début de période	44,1	47,7
Coût des services rendus	5,6	10,5
Intérêt sur la dette actuarielle	1,0	0,7
Écarts actuariels	9,6	-14,5
Prestations versées	-3,4	-0,8
Variation de périmètre et reclassement	1,0	0,5
DETTE ACTUARIELLE* EN FIN DE PÉRIODE	58,0	44,1

* Dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière, à la médaille du travail, aux frais de santé et au congé fin de carrière.

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 montrent que la variation à la hausse ou à la baisse de 100 points de base du taux d'actualisation aurait une incidence respective de - 9 % ou de + 11 % sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

La durée moyenne est de 10 années au 31 décembre 2023 (9 années au 31 décembre 2022).

En avril 2022, le Groupe a signé un accord de congé de fin de carrière (CFC), pour une durée de 3 ans à compter du

1^{er} septembre 2022, permettant aux salariés qui le souhaitent, d'anticiper leur départ en retraite, conduisant à la comptabilisation d'un passif de 22,5 millions d'euros au 31 décembre 2023. L'accord s'adresse aux salariés de FDJ et des filiales françaises du Groupe, âgés de 57 ans minimum, ayant une ancienneté de plus de 5 ans dans le Groupe et en droit de liquider leur retraite à l'issue du plan. Il offre la possibilité de percevoir une rémunération comprise entre 60 et 90 % du salaire pendant une durée maximale de 3 ans.

L'hypothèse de taux d'adhésion retenue est de 25 %. Le taux d'actualisation est de 3,20 %. La variation du taux d'actualisation de 100 points de base conduit à une variation du passif non significative.

4.7.4 Paiement fondé en actions

L'attribution d'actions de performance est comptabilisée conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur 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.

Trois plans d'actions de performance sont en vigueur. Ces actions ont été accordées à la Présidente directrice générale, au directeur général délégué 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, donnant droit au nombre d'actions indiqué ci-dessous, sur une base d'atteinte des conditions de performance à hauteur de 100 %.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Les droits accordés ne sont 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 courant, bénéfice par action, rendement total pour les actionnaires – *Total Shareholder Return* (TSR) – de FDJ, taux de mises identifiées et notation Moody's ESG Solutions). 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.

Les conditions de performance sont évaluées sur 3 exercices à compter de l'exercice au cours duquel les actions sont attribuées. La livraison des actions intervient au cours de l'année suivant cette période de 3 exercices ; soit en 2024 pour l'attribution d'actions intervenue en 2021, en 2025 pour l'attribution d'actions intervenue en 2022 et en 2026 pour l'attribution d'actions intervenue en 2023.

Plan	2021-2024	2022-2025	2023-2026
Date d'attribution	30.06.2021	26.04.2022	27.04.2023
Nombre d'actions	95 867	174 764	175 828
Cours de l'action	49,58	34,6	38,8
Juste valeur	44,20	28,65	31,00
Dividendes attendus sur la période d'acquisition	5,3 %	10,0 %	12,3 %
Volatilité de l'action	23,0 %	34,4 %	23,3 %
Poids des conditions de performance non marché (base 100 %)	85,0 %	85,0 %	85,0 %
Poids des conditions de performance liées au TSR (base 100 %)	15,0 %	15,0 %	15,0 %
Méthode de valorisation	Monte Carlo	Monte Carlo	Monte Carlo

La charge est estimée à 19,1 millions d'euros (charges patronales comprises) sur la durée des plans, dont 5,5 millions d'euros sur la période. Sur l'exercice,

139 000 actions ont été acquises pour un montant de 5,1 millions d'euros afin de les distribuer aux bénéficiaires à l'échéance des plans.

4.8 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 (23 millions

d'euros au 31 décembre 2023 et 18 millions d'euros au 31 décembre 2022).

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 recouvrable 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	31.12.2022	Acquisitions Dotations	Sortie	31.12.2023
Écart d'acquisition (brut)	56,6	134,1		190,8
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	-	-	-	-
ÉCART D'ACQUISITION (NET)	56,6	134,1	-	190,8

En millions d'euros	31.12.2021	Acquisitions Dotations	Sortie	31.12.2022
Écart d'acquisition (brut)	71,1	56,6	- 71,1	56,6
Pertes de valeur s/écart d'acquisition	- 71,1	-	71,1	-
ÉCART D'ACQUISITION (NET)	-	56,6	-	56,6

Suite à l'autorisation de l'opération sous conditions émise par l'Autorité de la concurrence, FDJ a finalisé le 29 septembre 2023 l'acquisition de 100 % du groupe ZEturf, qui est contrôlé et intégré globalement par FDJ depuis cette date. L'écart d'acquisition provisoire constaté dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2023 s'élève à 72 millions d'euros.

FDJ a annoncé le 3 novembre 2023 la finalisation de l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la Loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034. L'écart d'acquisition provisoire constaté dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2023 s'élève à 63 millions d'euros.

En 2022, la finalisation des acquisitions de l'Addition et Aleda s'est traduite par la comptabilisation de deux nouveaux écarts d'acquisition pour un montant de 57 millions d'euros (30 millions d'euros portant sur l'Addition et 27 millions d'euros sur Aleda). Ils reflètent principalement les perspectives de développement futur de l'activité ainsi que la valorisation du capital humain.

L'acquisition de L'Addition et d'Aleda ayant été réalisée dans une stratégie de mutualisation et de synergie dans l'optique de constitution d'une activité globale de *Merchant Services*, le test de valeur du goodwill de ces deux sociétés a été effectué au 31 décembre 2023 en regroupant les deux UGT et en se basant par conséquent sur le cumul des flux de trésorerie projetés actualisés de ces deux UGT.

Au 31 décembre 2023, le test mis en oeuvre sur le goodwill *Merchant Services* sur la base du business plan mis à jour n'a pas mis en évidence de perte de valeur sur ces écarts d'acquisition.

Un test de sensibilité de la valeur d'entreprise a été réalisé :

- une variation à la hausse d'un demi-point de taux d'actualisation entraîne une baisse de la valeur de 3 millions d'euros sans dépréciation du goodwill ;
- une variation de 0,2 point de taux de croissance représente 0,5 million d'euros.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 6 Immobilisations incorporelles et corporelles

6.1 DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Droits exclusifs d'exploitation

Ces actifs correspondent :

- à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation portant sur les activités de loterie commercialisées en réseau physique de distribution et en ligne, ainsi que sur les jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution confiés à la Française des Jeux pour une durée de 25 ans. Cet actif, d'un montant de 380 millions d'euros, est amorti sur cette durée à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la loi Pacte n° 2019-486 ;
- à la valorisation de la licence d'exploitation des droits exclusifs détenus par PLI pour opérer la Loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034.

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.

Marques

Ces actifs correspondent à la valorisation donnée aux marques dans le cadre des travaux d'allocation du prix effectués à chaque acquisition réalisée par le Groupe.

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 et des immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, 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 3 et 15 ans, et en moyenne sur 5 ans. Les actifs concernant les jeux de loterie exclusivement sur le canal digital et les paris sportifs en concurrence sont amortis sur 3 ans. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans. Les actifs concernant la marque sont amortis linéairement pour une période comprise entre 2 et 20 ans correspondant à leur durée d'utilisation estimée.

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.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	655,9	- 74,2	581,6	380,0	- 54,9	325,1
Coûts de développement	299,6	- 185,6	114,0	232,9	- 170,2	62,6
Logiciels SI	97,4	- 70,4	27,0	87,8	- 72,2	15,6
Marques	90,2	- 1,6	88,6	1,2	0,0	1,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	147,9	- 31,4	116,5	126,6	- 23,5	103,1
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 291,0	- 363,3	927,7	828,5	- 320,9	507,6

En millions d'euros	31.12.2022	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements ⁽¹⁾	Variation de périmètre	Autres mouvements ⁽²⁾	31.12.2023
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	275,9	-	655,9
Coûts de développement	232,9	25,0	- 0,0	15,4	25,8	0,6	299,6
Logiciels SI	87,8	0,9	-	- 5,4	14,0	0,1	97,4
Marques	1,2	-	-	-	89,0	-	90,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	126,7	43,3	- 0,8	- 57,2	35,2	0,7	147,9
Valeurs brutes	828,5	69,2	- 0,9	- 47,2	439,9	1,4	1 291,0
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	- 54,9	- 19,3	-	-	-	0,0	- 74,2
Amort./Dép. frais de développement	- 170,2	- 40,6	0,0	25,5	-	- 0,4	- 185,6
Amort./Dép. des logiciels	- 72,2	- 3,2	-	5,1	-	- 0,1	- 70,4
Amort./Dép. des marques	- 0,0	- 1,6	-	-	-	-	- 1,6
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	- 23,5	- 11,6	0,8	3,3	-	- 0,3	- 31,4
Amortissements et provisions	- 320,9	- 76,3	0,8	33,9	-	- 0,8	- 363,3
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	507,6		- 0,1	- 13,3	439,9	0,5	927,7

(1) Dont reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service, et reclassement des actifs destinés à être cédés (IFRS 5).

(2) Principalement 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.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	31.12.2021	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements ⁽¹⁾	Variation de périmètre	Autres mouve- ments ⁽²⁾	31.12.2022
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	-	-	380,0
Coûts de développement	220,1	11,9	-5,9	5,1	3,2	-1,6	232,9
Logiciels SI	78,4	1,9	-	-	7,8	-0,3	87,8
Marques	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	-	1,2
Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles	111,8	47,7	-0,9	-42,3	12,3	-1,8	126,6
Valeurs brutes	790,3	61,4	-6,9	-37,2	24,5	-3,6	828,5
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	-39,7	-15,2	-	-	-	-	-54,9
Amort./Dép. frais de développement	-144,4	-39,2	5,9	8,7	-2,3	1,1	-170,2
Amort./Dép. des logiciels	-69,4	-3,0	-	-	-	0,2	-72,2
Amort./Dép. des marques	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-0,0
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	-14,4	-19,9	0,0	12,3	-2,2	0,7	-23,5
Amortissements et provisions	-267,9	-77,4	5,9	21,0	-4,4	2,0	-320,9
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	522,3		-0,9	-16,3	20,1	-1,7	507,6

(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 de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur (valeur individuelle à neuf de 5 000 euros). 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	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Terrains	96,6	-	96,6	96,6	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	242,7	- 97,0	145,7	242,0	- 89,9	152,1
Droits d'utilisation IFRS 16 (contrats de location immobilière)	59,3	- 27,0	32,3	50,8	- 22,1	28,7
Mobilier, installations tech, & matériel point de vente	234,9	- 200,6	34,3	229,0	- 197,1	32,0
Matériels SI	103,4	- 84,4	19,0	94,0	- 77,4	16,6
Matériel services de proximité	22,8	- 16,1	6,7	18,2	- 15,9	2,4
Autres immobilisations corporelles	38,8	- 30,6	8,2	36,1	- 28,2	7,9
Immobilisations corporelles en cours	20,7	-	20,7	13,7	-	13,7
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	2,6	-	2,6	3,1	-	3,1
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	821,9	- 455,8	366,2	783,6	- 430,5	353,1

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	31.12.2022	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements ⁽¹⁾	Variation de péri- mètre	Autres mouve- ments ⁽²⁾	31.12.2023
Terrains	96,6	-	-	-	-	-	96,6
Installations et agencements bâtiments	242,0	9,0	- 6,8	-1,6	0,1	0,1	242,7
Droits d'utilisation IFRS 16	50,8	-	- 3,5	-	3,0	9,0	59,3
Mobilier, installations tech, & matériel point de vente	229,0	13,7	- 12,3	0,9	3,6	- 0,0	234,9
Matériels SI	94,0	9,2	-	0,2	-	0,0	103,4
Matériel services de proximité	18,2	3,7	- 0,0	- 2,0	2,7	0,2	22,8
Autres immobilisations corporelles	36,1	2,6	- 0,1	0,0	0,2	- 0,0	38,8
Immobilisations corporelles en cours	13,7	8,9	-	- 2,9	1,1	0,0	20,7
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	3,1	-	-	-	-	- 0,5	2,6
Valeurs brutes	783,6	47,1	- 22,8	- 5,4	10,7	8,8	821,9
Amt/Dep. installations et agencements Bâtiments	- 89,9	- 13,5	6,8	- 1,0	-	0,5	- 97,0
Amt/Dep.droits d'utilisation (IFRS 16)	- 22,1	- 8,4	3,5	0,6	-	- 0,7	- 27,0
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel point de vente	- 197,1	- 15,9	12,3	-	-	- 0,0	- 200,6
Amt/Dép. matériels SI	- 77,4	- 7,4	-	0,4	-	- 0,0	- 84,4
Amt/Dép. matériel services de proximité	- 15,9	- 1,8	0,0	1,7	-	- 0,1	- 16,1
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	- 28,2	- 2,5	0,1	-	-	- 0,0	- 30,6
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	- 430,5	- 49,5	22,8	1,7	-	- 0,3	- 455,8
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	353,1		- 0,0	- 3,7	10,7	8,5	366,2

(1) Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service, et reclassement des actifs destinés à être cédés (IFRS 5).

(2) Effet de change et nouveaux contrats IFRS 16.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	31.12.2021	Acquisitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements ⁽¹⁾	Variation de péri- mètre	Autres mouve- ments ⁽²⁾	31.12.2022
Terrains	96,6	-	-	-	-	0	96,6
Installations et agencements bâtiments	240,0	5,7	- 3,2	0,8	1,9	- 3,2	242,0
Droits d'utilisation IFRS 16	46,4	-	- 4,0	- 2,9	0,4	11,0	50,8
Mobilier, installations tech, & matériel PDV	236,6	6,0	- 16,5	2,8	0,2	- 0,0	229,0
Matériels SI	81,8	7,6	- 0,0	4,6	-	- 0,0	94,0
Matériel services de proximité	24,1	2,2	- 0,1	- 7,5	-	- 0,5	18,2
Autres immobilisations corporelles	45,5	4,1	- 13,4	-	-	0,0	36,1
Immobilisations corporelles en cours	13,3	9,5	-	- 9,1	-	0,0	13,7
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,0	2,1	-	0,0	0,0	-	3,1
Valeurs brutes	785,2	37,2	- 37,2	-11,3	2,5	7,2	783,6
Amt/Dep. installations et agencements Bâtiments	- 83,1	- 12,2	2,5	0,8	- 1,2	3,2	- 89,9
Amt/Dep. Droits d'utilisation IFRS 16	- 18,1	- 8,0	4,0	2,9	-	- 2,9	- 22,1
Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV	- 191,8	- 21,7	16,5	-	- 0,0	0,0	- 197,1
Amt/Dép. Matériels SI	- 70,6	- 6,8	0,0	-	-	0,0	- 77,4
Amt/Dép. Matériel services de proximité	- 21,7	- 1,8	0,1	7,1	-	0,5	- 15,9
Amt/Dép. autres immobilisations corporelles	- 40,2	- 2,1	14,1	-	-	- 0,0	- 28,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	- 425,5	- 52,6	37,2	10,8	- 1,2	0,8	- 430,5
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	359,6		- 0,0	- 0,4	1,3	8,0	353,1

(1) Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

(2) Effet de change et nouveaux contrats IFRS 16.

En 2023, comme en 2022, les investissements en immobilisations corporelles portent principalement sur les matériels de prise de jeux et les mobiliers en point de vente, ainsi que sur du matériel informatique.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 7 Provisions

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.

En millions d'euros	31.12.2022	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2023
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	11,1	0,0	- 0,1	- 9,8	0,2	1,4
Total provisions courantes	11,4	12,0	- 7,2	- 0,9	- 0,5	14,9
TOTAL PROVISIONS	22,5	12,0	- 7,3	- 10,7	- 0,3	16,3

Les reprises de provision non utilisées sur l'exercice 2023 concernent des litiges avec d'anciens courtiers mandataires, dont 7,5 millions d'euros ont été repris dans le résultat

opérationnel courant (ROC) et 2,3 millions d'euros ont été repris dans les autres produits opérationnels non courants.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation.

Note 8 Changements climatiques

Le Groupe est engagé dans une démarche de réduction des émissions carbone et estime que l'incidence des effets liés au changement climatique n'a pas d'effet significatif sur la performance, les risques et engagements, ainsi que sur les estimations comptables.

Une cartographie des risques financiers liés au climat a été initiée dès 2020 et se poursuit, dans le cadre d'un exercice

d'alignement avec les recommandations de la Task-force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). Pour atténuer l'impact potentiel ou éviter la survenance des principaux risques identifiés liés aux changements climatiques, le groupe FDJ a mis en place des actions de maîtrise de ces risques.

Typologie des risques	Intitulé du risque	Réalisations du Groupe
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	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Risques de transition	Taxation des émissions de gaz à effet de serre	Le Groupe s'est doté d'objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2025 et contribue à la neutralité carbone en compensant ses émissions résiduelles
	Attentes des investisseurs	<p>Le Groupe met régulièrement en œuvre de nouveaux plans d'actions identifiés dans les notations extra-financières qui couvrent la thématique environnementale. En 2021, FDJ a intégré des objectifs RSE à horizon 2025 sont inclus dans à la rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</p> <p>Un objectif spécifique à l'environnement a été défini à horizon 2025 : - 50 % d'émissions carbone scopes 1 et 2 par rapport à 2017 (voir paragraphe 4.1.4 « Des objectifs RSE ambitieux à horizon 2025 »).</p>

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 9 Trésorerie et instruments financiers

9.1 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 9.2) 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 9.2) en fonction de leur liquidité, maturité et risque de changements de valeur.

Dépôts et cautionnements

Les dépôts liés aux jeux Euromillions – My Million sont présentés dans les autres actifs financiers non courants.

Les dépôts et cautionnements courants sont constitués du *cash in trust* administré par PLI dans le cadre de son activité pour le compte du régulateur local irlandais. Ils sont évalués au coût amorti.

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.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Actifs financiers non courants au coût amorti	200,0	395,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	328,2	443,0
Instruments dérivés non courants	11,2	19,0
Autres actifs financiers non courants	20,4	9,8
Total actifs financiers non courants	559,9	866,9
Actifs financiers courants au coût amorti	186,6	192,2
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	24,4	14,1
Instruments dérivés courants	0,0	0,7
Dépôts et cautionnements	54,3	0,7
Total actifs financiers courants	265,4	207,7
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	825,3	1 074,6
Dettes financières, part à plus d'un an	352,3	400,3
Dettes de location, part à plus d'un an	33,7	28,4
Autres passifs financiers non courants	10,7	2,4
Instruments dérivés passifs non courants	0,8	0,0
Total passifs financiers non courants	397,5	431,1
Dettes financières, part à moins d'un an	31,8	27,7
Dettes de location, part à moins d'un an	11,0	9,3
Instruments dérivés courants	0,0	0,3
Découverts bancaires	0,0	2,5
Autres passifs financiers courants	48,0	34,6
Total passifs financiers courants	90,8	74,4
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	488,3	505,5

L'exercice 2023 a été marqué par une poursuite de la croissance des taux d'intérêt et un redressement des marchés. Pour bénéficier de cette tendance et améliorer la performance de ses placements, tout en réduisant le risque sur son portefeuille et en améliorant sa liquidité, le groupe FDJ a cédé des fonds (actions principalement) et a réinvesti, et renouvelé ou mis en place des dépôts à terme.

Les actifs financiers en juste valeur par résultat incluent principalement des fonds obligataires dédiés, pour 198 millions d'euros, que le Groupe a l'intention de conserver jusqu'à leur échéance.

La grande majorité des placements financiers du Groupe conserve une grande liquidité à très court terme.

Les autres actifs financiers non courants incluent principalement le dépôt Euromillions et Eurodreams (8 millions d'euros aux 31 décembre 2023 et 7 millions d'euros en 2022), valorisé en juste valeur par résultat, et le dépôt lié à la convention fiducie de l'entité ZEturf.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	Flux cash						Flux non cash					31.12.2023	
	31.12.2022	Émission dette financière long terme	Remboursement dette financière	Variation des découverts	IFRS 16 - loyers	Autres (1)	Total flux cash	Variation de période	Effet de change	Reclassement courant/non courant dette financière	Autres (2)		Total flux non cash
Dettes financières, part à plus d'un an	400,3		-269,9				-269,9	252,5	0,7	-31,3	0,0	221,9	352,4
Dettes de location, part à plus d'un an	28,4						0,0	2,3	0,1	-9,1	12,0	5,3	33,7
Autres passifs financiers	2,4						0,0	3,6		7,4	-2,7	8,3	10,6
Instruments dérivés passifs non courants	0,0						0,0				0,7	0,7	0,8
Total passifs financiers non courants	431,1	0,0	-269,9	0,0	0,0	0,0	-269,9	258,3	0,8	-33,0	10,0	236,1	397,5
Dettes financières, part à moins d'un an	27,7		-27,9				-27,9	0,0		31,3	0,9	32,2	31,8
Dettes de location, part à moins d'un an	9,3				-8,2		-8,2	0,8		9,1		9,9	11,0
Instruments dérivés courants	0,3						0,0				-0,3	-0,3	0,0
Découverts bancaires	2,5			-2,5			-2,5					0,0	0,0
Autres passifs financiers	34,6		0,0			3,1	3,1	18,2		-7,4	-0,5	10,3	48,0
Total passifs financiers courants	74,4	0,0	-27,9	-2,5	-8,2	3,1	-35,5	19,0	0,0	33,0	0,1	52,1	90,8
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	505,5	0,0	-297,8	-2,5	-8,2	3,1	-305,4	277,3	0,8	0,0	10,1	288,2	488,3

(1) Variation des dépôts et cautionnements reçus.

(2) Principalement lié aux nouveaux baux IFRS16 constatés sur la période.

La dette financière courante et non courante de 432 millions d'euros (463 millions d'euros au 31 décembre 2022) est principalement constituée :

- d'un emprunt destiné au financement de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation de 306 millions d'euros net des frais d'émission de 3 millions d'euros, dont 287 millions d'euros en part non courante et 19 millions d'euros en part courante. Cet emprunt, mis en place le 1^{er} avril 2020, est d'une valeur nominale de 380 millions d'euros, amortissable sur 20 ans à taux variable (Euribor), et fait l'objet d'une couverture de taux jusqu'en juin 2026 pour 166 millions d'euros et jusqu'en septembre 2027 pour 49 millions d'euros ;
- d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du Groupe de 64 millions d'euros, dont 56 millions d'euros en part non courante et 8 millions d'euros en part courante. Il est d'une valeur nominale de 120 millions d'euros, amortissable, à taux fixe, à échéance du 24 novembre 2031 ;
- d'un emprunt de 9 millions de livres sterling, soit 10 millions d'euros, dont 3 millions de livres sterling en part courant et 6 millions de livres sterling 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 millions de livres sterling, remboursable in fine en deux tranches en 2024 et 2025, à taux variable (Sonia).

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

En millions d'euros	2023						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	
Dettes financières	31,8	27,0	35,7	27,0	26,8	235,8	384,2
Paiement d'intérêts	16,0	15,0	13,8	12,7	11,6	62,3	131,4
Dettes de location	11,0	11,8	8,1	3,4	2,7	7,8	44,7
Autres passifs financiers	48,0	5,9	0,1	0,1	0,2	4,3	58,7
Découverts bancaires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Instruments dérivés nets	0,0	-0,1	-8,1	-3,0	0,7	0,0	-10,5
TOTAL ECHEANCES CONTRACTUELLES	106,9	59,6	49,6	40,1	42,0	310,3	608,5

En millions d'euros	2022						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	
Dettes financières	27,7	36,4	27,1	46,9	27,2	262,6	428,0
Paiement d'intérêts	11,9	11,1	10,3	9,3	8,4	48,4	99,3
Dettes de location	9,3	8,8	8,0	4,5	2,1	5,0	37,8
Autres passifs financiers	34,6	0,7	0,6	0,2	0,1	0,8	37,0
Découverts bancaires	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5
Instruments dérivés nets	-0,4	-0,2	0,0	-13,9	-4,9	0,0	-19,5
TOTAL ECHEANCES CONTRACTUELLES	85,6	56,8	46,0	46,9	32,9	316,8	585,1

9.2 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	31.12.2023	31.12.2022
Placements, équivalents de trésorerie	406,4	353,0
Comptes bancaires et autres disponibilités	132,2	160,4
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	538,6	513,4

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (50 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 42 millions d'euros au 31 décembre 2022) et des parts d'OPCVM (356 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 311 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ces dernières incluent le fonds Euromillions / Eurodreams (70 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 105 millions d'euros au 31 décembre 2022).

La variation de la trésorerie et équivalents de trésorerie est détaillée en note 9.3.

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.

9.3 FLUX DE TRÉSORERIE

La variation des provisions en 2023 est impactée par la reprise de provisions sur des litiges avec d'anciens courtiers mandataires, respectivement pour 2,3 millions d'euros et 7,5 millions d'euros.

Sur 2022 et 2023, les modalités de règlement des éléments du besoin en fonds de roulement liées à l'activité sont comparables :

- rythme hebdomadaire pour les créances et dettes avec le réseau de distribution ;
- mensuel pour les prélèvements publics hors lots non réclamés ;
- annuel pour les acomptes de prélèvements publics (en décembre) et les lots non réclamés (1^{er} semestre de l'année suivante).

En 2023, l'évolution du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de + 59 millions d'euros s'explique principalement par la croissance des prélèvements publics en lien avec une activité dynamique sur le mois de décembre, et par la hausse des lots non réclamés sur l'exercice.

En 2022 l'évolution du besoin en fonds de roulement lié à l'activité de - 64 millions d'euros s'explique principalement par la croissance des créances nettes sur le réseau de distribution, suite à un effet calendrier défavorable et une augmentation du niveau des mises en fin de période, et des gros lots remportés fin 2021 par des joueurs et payés en 2022.

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 125 millions d'euros ⁽¹⁾ en 2023, 104 millions d'euros ⁽²⁾ en 2022. Ils portent principalement sur les développements des systèmes d'information et de back office ainsi que sur les terminaux de prises de jeux. La part des investissements réalisés hors de France est marginale.

Les acquisitions de titres de 212 millions d'euros correspondent au prix payé, incluant le *cash*, de ZEturf et PLI.

Les acquisitions de titres de 43 millions d'euros en 2022 correspondent au prix payé, incluant le *cash*, de L'Addition et d'Aleda.

Le Groupe a finalisé la cession de l'activité BTOC de Sporting Group sur l'exercice 2023, générant une entrée de trésorerie pour 10 millions d'euros.

La variation des actifs financiers courants et non courants (+ 304 millions d'euros en 2023) s'explique par la hausse sensible des taux d'intérêt en 2023, qui a conduit le Groupe à diriger ses placements vers des dépôts à terme dans une optique d'optimisation de rentabilité et d'amélioration de liquidité.

Le dépôt lié à la convention de fiducie sûreté destiné à couvrir les avoirs des joueurs en ligne, de 60 millions d'euros, a fait l'objet d'un remboursement en septembre 2022 et été remplacé par un cautionnement bancaire.

La liquidation des sociétés de Sporting Group devenues non opérationnelles ayant été finalisée en 2022, un versement de 10 millions d'euros, présenté en flux d'investissements, a été perçu.

Le remboursement sur 2023 de 298 millions d'euros de la dette financière correspond principalement au remboursement de la dette acquise dans le cadre des acquisitions PLI et ZEturf, ainsi qu'à la part courante des emprunts existants. Le Groupe a par ailleurs effectué sur 2023 un remboursement volontaire anticipé sur l'emprunt contracté pour l'acquisition de Sporting Group pour 15 millions de livres sterling (17 millions d'euros).

Le remboursement sur 2022 de 72 millions d'euros de la dette financière correspond principalement à la part courante des emprunts pour 27 millions d'euros, et au remboursement volontaire anticipé sur l'emprunt contracté dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group pour 31 millions de livres sterling (37 millions d'euros).

Les autres flux de trésorerie liés aux activités de financement portent principalement sur les actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité et des actions de performance.

Les loteries participantes des jeux Euromillions et Eurodreams ⁽³⁾ 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 des jeux Euromillions et Eurodreams (70 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 105 millions d'euros au 31 décembre 2022) incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(1) 116 millions d'euros avant dettes sur immobilisations et avances

(2) 97 millions d'euros avant dettes sur immobilisations et avances.

(3) 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).

9.4 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier inclut :

- le coût de l'endettement ;
- les produits liés aux placements financiers ;
- la variation de valeur des instruments dérivés ;
- le résultat de change.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Coût de l'endettement financier	- 13,8	- 6,6
Plus-values de cession	25,7	-
Produits d'intérêt sur les placements	19,1	4,0
Instruments dérivés (Produits)	-	-
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	14,1	8,4
Gains de change	0,9	2,6
Autres produits financiers	8,0	0,9
Produits financiers	67,7	15,8
Instruments dérivés (Charges)	- 0,2	- 2,1
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	- 9,1	- 28,5
Pertes de change	- 0,9	- 4,1
Autres charges financières	- 1,0	- 0,8
Charges financières	- 11,1	- 38,0
RÉSULTAT FINANCIER	42,7	- 28,7

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.

L'évolution des charges et produits financiers nets sur titres évalués à la juste valeur par résultat (+5 millions d'euros en 2023 et - 20 millions d'euros entre 2022) est liée à l'évolution des marchés, en nette reprise sur 2023 a contrario d'un recul observé sur 2022. Elle inclut sur 2023 l'amélioration de la valorisation des fonds obligataires dédiés à échéance 2024 pour 7 millions d'euros. L'intention du Groupe est de garder ces actifs jusqu'à leur échéance, ils feront l'objet d'un remboursement à leur valeur nominale, retrouvant ainsi leur valorisation initiale.

Dans un environnement mondial particulièrement difficile pour la Tech en 2023 (ralentissement des investissements dans des startups, baisse des valorisations), la juste valeur des fonds investis via FDJ Ventures s'est contractée de 5 millions d'euros sur l'exercice.

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.

9.5 POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, le Groupe est confronté à trois grandes catégories de risques :

- le risque de crédit (lié au risque de défaillances des contreparties des opérations) ;
- le risque de liquidité (lié à l'incapacité, pour le Groupe, de faire face à ses obligations de paiements) ;
- le risque de taux (principalement lié à la hausse 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.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

9.5.1 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 Financements. 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	31.12.2023	31.12.2022
Actifs financiers non courants au coût amorti	200,0	395,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat (hors fonds d'innovation)	256,5	374,3
Instruments dérivés non courants	11,2	19,0
Total actifs financiers non courants (hors fonds d'innovation)	467,7	788,3
Actifs financiers courants au coût amorti	186,6	192,2
Actifs courants évalués à la juste valeur par résultat	24,4	14,1
Instruments dérivés courants	0,0	0,7
Total titres de placement courants	211,1	207,0
Placements, équivalents de trésorerie	406,4	353,0
TOTAL PLACEMENTS (HORS FONDS D'INNOVATION)	1 085,2	1 348,3

Au 31 décembre 2023, les placements étaient composés principalement :

- d'OPCVM et assimilés pour 564 millions d'euros (615 millions d'euros au 31 décembre 2022),
- d'investissements avec contrepartie pour 507 millions d'euros (712 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ces derniers incluent 434 millions d'euros de comptes à terme (607 millions d'euros au 31 décembre 2022) et

73 millions d'euros d'EMTN (85 millions d'euros d'EMTN au 31 décembre 2022). Ils incluaient également 20 millions d'euros de dépôts à vue rémunérés au 31 décembre 2022.

- d'instruments dérivés pour 11 millions d'euros au 31 décembre 2023 (20 millions d'euros au 31 décembre 2022)
- d'intérêts courus pour 2 millions d'euros (2 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Le risque de crédit sur les investissements avec contrepartie s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2023	Nombre de contreparties par tranche d'encours			
		0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
AA/Institutions Financières	129	-	1	1	-
A/Institutions Financières	364	2	5	1	-
TOTAL	493				

9.5.2 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 2023, le niveau moyen des placements était de 1 622 millions d'euros. Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élevait à 386 millions d'euros, dont :

- 309 millions d'euros correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (hors frais d'émission) ;
- 64 millions d'euros de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe ;
- 10 millions d'euros de dette financière liée à l'acquisition de Sporting Group.

La majeure partie des supports court terme et obligataires à moins de trois ans 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 millions d'euros sur des horizons allant jusqu'à février 2026.

Le Groupe estime qu'il dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration. Cette estimation tient compte du niveau des placements au 31 décembre 2023, ainsi que des prévisions d'activité, de remboursement de dettes financières et d'investissements intégrant l'impact à venir de l'acquisition de Kindred qui s'effectuera en mobilisant une large part des liquidités du Groupe et via un crédit relais qui fera dans un second temps l'objet d'un refinancement.

9.5.3 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 2023, la part des placements exposés à ce risque direct est de 110 millions d'euros ; ils ont pour objectif de compenser les effets d'une éventuelle hausse des taux d'intérêt sur les emprunts à taux variable. La variation à la hausse ou à la baisse de 1 % 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 avant frais d'émission concernent la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (309 millions d'euros) et la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (10 millions d'euros).

Les hausses significatives des taux d'intérêt intervenues en 2022 ont accru les coûts de financement, mais les couvertures mises en place, couvrant 65 % de l'emprunt portant sur la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs, ont substantiellement limité la croissance des charges d'intérêt. En parallèle, des placements à taux variable sont adossés à la partie non couverte de cet emprunt (108 millions d'euros), limitant également la sensibilité au risque de taux.

L'impact d'une variation à la hausse de 1 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieur à 1 million d'euros.

9.5.4 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 grande classe 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 type 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 2023, les placements soumis à un risque de marché s'élevaient à 709 millions d'euros (709 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

9.6 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	31.12.2023		31.12.2022	
		Niv. 1	Juste Valeur	Niv. 1	Juste Valeur
Trésorerie	Juste Valeur par résultat	Niv. 1	132,2	Niv. 1	160,4
Équivalents de trésorerie			406,4		353,0
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	336,4	<i>Niv. 2</i>	247,6
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	70,0	<i>Niv. 2</i>	105,4
Actifs financiers non courants	-		559,9		867,0
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	200,0	<i>Niv. 2</i>	395,0
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	256,0	<i>Niv. 2</i>	374,3
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	49,6	<i>Niv. 2</i>	52,7
<i>dont titres non consolidés (fonds d'innovation)</i>	<i>Juste Valeur par résultat</i>	<i>Niv. 3</i>	22,5	<i>Niv. 3</i>	16,2
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	31,7	<i>Niv. 2</i>	28,8
Actifs financiers courants	-	Niv. 2	265,4	Niv. 2	207,7
<i>dont actifs financiers courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	24,4	<i>Niv. 2</i>	14,1
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	186,6	<i>Niv. 2</i>	192,2
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste Valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	0,0	<i>Niv. 2</i>	0,7
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	54,3	<i>Niv. 2</i>	0,7
Créances clients et réseau de distribution (valeur nette)			559,5		465,8
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	109,2	<i>Niv. 2</i>	72,7
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	450,3	<i>Niv. 2</i>	393,1
Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance		-	193,8		202,4
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - ACTIFS			2 117,3		2 256,2
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	397,5	Niv. 2	431,1
Dettes fournisseurs et réseau de distribution			478,5		465,7
<i>dont fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	190,4	<i>Niv. 2</i>	201,9
<i>dont dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	288,1	<i>Niv. 2</i>	263,8
Fonds joueurs courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	319,7	Niv. 2	304,6
Gains à payer – Disponibilités joueurs	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	363,3	Niv. 2	319,8
Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	93,4	Niv. 2	78,2
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	90,8	Niv. 2	74,4
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - PASSIFS			1 741,7		1 673,9

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 10 Participations dans les coentreprises

En millions d'euros	Total
Valeur des titres au 31.12.2021	20,6
Variation de périmètre	-
Quote-part de résultat net 2022	1,1
Dividendes	- 2,7
Écarts de conversion	- 0,7
Valeur des titres au 31.12.2022	18,3
Variation de périmètre	0,1
Quote-part de résultat net 2023	2,1
Dividendes	- 0,7
Écarts de conversion	- 0,8
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2023	19,1

Le montant des actifs financiers courants et non courants et des passifs financiers courants et non courants des participations dans les co-entreprises n'est pas significatif.

10.1 SOCIÉTÉ DE GESTION DE L'ÉCHAPPÉE (SGE)

50% du capital de SGE, qui gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ, a été cédée à Groupama le 6 décembre 2018 et SGE 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 8 millions d'euros en 2023 (8 millions d'euros en 2022).

10.2 LOTTERIES ENTERTAINMENT INNOVATION ALLIANCE (LEIA)

Le Groupe détient une participation de 20 % 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 millions d'euros en 2023 (environ 2,3 millions d'euros en 2022).

10.3 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 Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec BZP en 2023 et 2022. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 1 millions d'euros en 2023 (3 millions d'euros en 2022).

10.4 SERVICES AUX LOTERIES EN EUROPE (SLE)

Le Groupe détient via FDJ SA et PLI une participation de 32,99% 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 des jeux Euromillions et Eurodreams (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 2023, les relations commerciales du Groupe avec SLE représentent un produit de 3 millions d'euros (2 millions d'euros comme en 2022).

10.5 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'Etat portugaise Santa Casa de la Misericordia 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 millions d'euros en 2023 (produit net nul en 2022).

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 11 Actifs (et passifs) destinés à être cédés

Les actifs et passifs répondant à la définition d'actifs et passifs destinés à être cédés sont présentés séparément des autres actifs et passifs du bilan. Une dépréciation est

constatée lorsque la valeur de réalisation est inférieure à la valeur nette comptable.

Un processus de cession des actifs B2B opérés par Sporting Group a été engagé par le Groupe fin 2023. La valeur de réalisation estimée étant supérieure à la valeur comptable des actifs destinés à être cédés, aucune réévaluation n'a été constatée dans les comptes à fin 2023, conformément au référentiel IFRS5.

Les actifs et passifs destinés à être cédés constatés dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2022 correspondaient aux actifs BTOC de Sporting Group, dont la cession a été finalisée en novembre 2023.

Note 12 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.

12.1 CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Imposition différée	0,0	- 4,2
Impôt exigible	- 141,0	- 109,1
TOTAL CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	- 141,0	- 113,3

En 2023, l'évolution de la charge d'impôt résulte principalement d'une base imposable en hausse, le taux effectif d'impôt s'élève à 25,0 % (27,0 % en 2022).

12.2 IMPÔTS EXIGIBLES

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Actifs d'impôt exigible	14,1	27,0
Passifs d'impôt exigible	7,4	1,3

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.

12.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

En millions d'euros	31.12.2023		31.12.2022	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	12,8		9,6	
Charges non déductibles temporairement	10,0		7,3	
Autres sources de différences temporaires ⁽¹⁾	6,5	- 113,5	7,2	- 59,0
Reconnaissance ou consommation de produits d'impôt sur déficits fiscaux reportables	0,6	- 0,7		
Total impôt différé	29,9	- 114,1	24,1	- 59,0
IMPÔT DIFFÉRÉ NET		- 84,2		- 34,9

(1) Les autres sources de différences temporaires correspondent principalement aux amortissements dérogatoires. Les impôts différés actifs incluent au 31 décembre 2023 le passif d'impôt différé portant sur les droits d'utilisation des contrats de location pour 10 millions d'euros ainsi que l'impôt différé actif sur la dette de location (IFRS 16) pour 11 millions d'euros.

Par ailleurs, 20 millions d'euros de déficits fiscaux reportables n'ont pas fait l'objet d'une reconnaissance dans les comptes du Groupe du fait de l'incertitude quant à leur recouvrement futur.

12.4 RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

En millions d'euros	2023	2022
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	563,9	420,1
Taux d'impôt normal théorique	25,8 %	25,8 %
Charge d'impôt théorique	145,6	108,5
Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :		
- Différences permanentes	- 5,9	- 1,8
- Effet taux d'impôts (différentiel entre les pays et application de taux réduit) sur les impôts courants et différés	- 5,3	- 5,1
- Crédits d'impôts	- 2,5	- 1,0
- Déficit fiscal net des utilisations	6,6	13,1
- Autres éléments	2,4	- 0,4
Total écarts impôt effectif/impôt théorique	- 4,6	4,9
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	141,0	113,3
Taux d'impôt effectif	25,0 %	27,0 %

En 2023, les sources de différence avec la charge d'impôt théorique portent principalement sur l'application du régime fiscal de faveur sur logiciels et sur les déficits fiscaux de filiales étrangères. En 2022, les sources de différence avec la charge d'impôt théorique portaient principalement sur les déficits fiscaux de filiales étrangères.

Les crédits d'impôt portent principalement sur le crédit d'impôt recherche et sur le mécénat.

Le taux effectif d'imposition du Groupe de l'exercice 2023 est de 25 %, contre 27 % pour l'exercice 2022.

La réforme de la fiscalité internationale élaborée par l'OCDE, dite « Pilier 2 », visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15 %, entrera en application en France à compter de l'exercice 2024. En l'état actuel des réglementations des pays dans lesquels le Groupe est implanté, les conséquences financières devraient être limitées.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 13 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.

	31.12.2023	31.12.2022
Résultat part du Groupe (en millions d'euros)	425,1	307,9
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires* sur la période	190 806 384	190 816 794
Effet des instruments dilutifs (actions de performance)	0	0
Nombre moyen pondéré d'actions – dilué sur la période	190 806 384	190 816 794
Résultat de base par action (en euros)	2,23	1,61
Résultat dilué par action (en euros)	2,23	1,61

* Net des actions autodétenues.

FDJ considère avoir acquis les actions détenues auparavant par Soficom. Au regard du litige en cours avec la société

Soficom, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ne prend pas en compte cette opération (voir note 14 ci-après).

Note 14 Capitaux propres

14.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 euros composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 euro chacune.

La répartition du capital est détaillée en note 1.1.

14.2 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 conforme aux dispositions prévues par l'Autorité des marchés financiers (AMF). La somme maximum de 6 millions d'euros a été affectée à ce contrat de liquidité, pour une durée allant jusqu'au 19 décembre 2023.

Des achats d'actions sont également effectués dans le cadre des programmes d'attribution d'actions de performance octroyés le 30 juin 2021, le 26 avril 2022 et le 27 avril 2023.

Au 31 décembre 2023, les actions propres enregistrées en diminution des capitaux propres consolidés représentent 384 810 actions pour une valeur de 13,7 millions d'euros (185 319 actions pour une valeur de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2022).

(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 16 « 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.

14.3 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 qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Jusqu'à début 2022, les 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) étaient couverts par une réserve statutaire. À la suite d'une mise à jour de l'évaluation de ces risques et de leur couverture assurantielle, les actionnaires de FDJ ont décidé, lors de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 26 avril 2022, de mettre fin à la réserve

statutaire et de couvrir les risques résiduels par la réserve facultative. Ainsi, le montant de 97 millions d'euros, incluant une dotation de 5 millions d'euros préalable au transfert, a été transféré à la réserve facultative.

14.4 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Les dividendes relatifs à l'exercice 2023, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023, sont de 340 millions d'euros, soit 1,78 euro par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, approuvés par l'assemblée générale du 27 avril 2023 étaient de 262 millions d'euros, soit 1,37 euro par action. Ils ont été versés le 9 mai 2023.

Note 15 Transactions avec les parties liées

15.1 ÉTAT

En raison du contrôle étroit mentionné dans le contexte réglementaire (§ 1.2), l'Etat est considéré comme une partie liée au sens d'IAS 24.

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		31.12.2023	31.12.2022
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	193,7	202,2
En millions d'euros		31.12.2023	31.12.2022
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics (incluant LNR)	596,8	459,0
En millions d'euros		31.12.2023	31.12.2022
Compte de résultat	Prélèvements publics	4 191,6	4 147,4

Les transactions entre FDJ et toute entreprise publique sont réalisées à des conditions normales de marché.

15.2 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 millions d'euros, doté à hauteur de 7 millions d'euros en

2016, 8 millions d'euros sur 2017, 3 millions d'euros pour 2019, et 1,5 millions d'euros sur 2021.

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 millions d'euros sur la période 2023-2027. L'engagement de La Française des Jeux est couvert par une caution bancaire.

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

15.3 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	31.12.2023	31.12.2022
Avantages du personnel à court terme	7,2	6,7
Avantages du personnel à long terme	3,0	2,0
TOTAL	10,3	8,7

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.

La juste valeur des actions gratuites attribuées au cours de la période aux principaux dirigeants dans le cadre des plans de paiement en actions s'élève à 3,3 millions d'euros.

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 16 Procédures contentieuses et judiciaires en cours (voir note 7)**LITIGE 83 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. L'affaire a été plaidée le 19 septembre 2023. Le délibéré est fixé au 13 décembre 2023. Par jugement du 13 décembre 2023 le tribunal de commerce de Nanterre a débouté les 83 courtiers-mandataires de leurs demandes et les condamne à payer chacun à La Française des Jeux la somme de 800 euros, au titre de l'article 700 du Code de procédure civile, représentant 66 400 euros. La décision n'est pas définitive, le délai d'appel n'étant pas échu.

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. Par arrêt en date du 17 novembre 2022, la Cour d'appel d'Aix en Provence a confirmé le jugement rendu par le Tribunal de commerce de Marseille en toutes ses dispositions et prononcé la mise hors de cause de la République française représentée par l'agence des participations de l'État. Soficoma a formé un pourvoi en cassation le 13 décembre 2022. L'affaire est en cours, les parties échangent des mémoires.

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 en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence.

PROCÉDURE DEVANT LE CONSEIL D'ÉTAT

Par courrier en date du 20 mai 2021, le Conseil d'Etat 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, Betclit 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'Etat 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.

Par cinq arrêts en date du 14 avril 2023 et un arrêt en date du 12 juillet 2023, le Conseil d'Etat considère que les droits exclusifs accordés à FDJ sont justifiés par des motifs d'ordre public et de maîtrise des risques de dépendance, que la durée de 25 ans des droits exclusifs accordés à FDJ n'est pas excessive, que l'attribution de droits exclusifs à FDJ est conforme au droit de l'Union européenne et qu'il n'y a pas lieu de saisir la Cour de justice européenne de questions préjudicielles. Concernant le montant de la contrepartie versée par FDJ à l'Etat en échange des droits exclusifs accordés, le Conseil d'Etat sursoit à statuer et se prononcera après la décision qui sera rendue par la Commission européenne sur ce sujet.

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'Etat de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'Etat (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 millions d'euros 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'Etat 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'Etat. 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 par décision en date du 3 décembre 2021, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'Etat. Concernant le traitement fiscal préférentiel, l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours.

CONTRÔLE FISCAL

L'entité FDJ SA fait actuellement l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2020 à 2022.

L'administration fiscale remet notamment en question la notion du chiffre d'affaires comptable de la société (le produit net des jeux) pour la détermination de la CVAE, réfutant ainsi la déductibilité des prélèvements publics et de la TVA. Au titre de l'exercice 2020, l'enjeu estimé est d'environ 53 millions d'euros avant impôt (incluant les intérêts de retard). La société et ses conseils contestent fermement la position retenue par l'administration fiscale dans la proposition de rectification interruptive de prescription, considérant qu'elle dispose d'arguments solides en faveur du traitement actuellement appliqué. En conséquence, aucune provision pour risques n'a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2023.

Par ailleurs, la société a engagé un recours pour obtenir le remboursement d'un trop versé de TVA au titre des opérations de loterie et de paris sportifs dans les DOM (bénéficiant de taux de TVA réduits par rapport au taux appliqué de 20%) pour la période non prescrite, soit à partir de décembre 2020 inclus.

Le Groupe considérant que le risque de non remboursement est faible, un produit a été comptabilisé dans les comptes 2023 pour un montant total de 20,8 millions d'euros avant impôt (14,1 millions d'euros au titre des exercices 2021 et 2022 en outre produits opérationnels non courants et 6,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2023 en chiffre d'affaires).

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 17 Engagements hors bilan

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Engagements donnés		
Cautions et garanties à premières demandes	45,1	38,0
Contrat de parrainage	6,1	15,6
Fonds d'investissement	59,0	47,1
Engagements de bonne fin*	162,4	203,4
Droits d'images des coureurs et engagement association L'Échappée	0,2	1,0
Loyers	6,6	3,3
Hypothèque sur bien acquis	68,2	77,4
Actifs incorporels gagés	4,4	0,4
Créances nanties	-	0,8
Engagements contractuels de vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	4,8	-
Autres Engagements donnés	0,0	0,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	356,8	387,9
Engagements reçus		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	200,4	172,7
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	545,8	498,8
Assurance couverture du risque de contrepartie	130,0	130,0
Lignes de crédit confirmées	150,0	150,0
Assurance couverture des joueurs en ligne	110,0	110,0
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	1 136,2	1 061,5

* Dont contrats imprimeurs 38,3 M€ en 2023 et 59,5 M€ en 2022.

17.1 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, porte sur l'emprunt contracté pour l'acquisition du siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds de capital-risque qui soutiennent le développement de start-up sur des activités proches du cœur de métier de FDJ. Parmi ces fonds, Partech et Raise, mais aussi CVC V13 (en partenariat avec Séréna), Level-up (spécialisée dans le e-sport), Trust e-sport et OneRagtime – ARIA, Origins et Sista Fund.

17.2 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 millions d'euros 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.

L'engagement de 110 millions d'euros porte sur un cautionnement garantissant le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs titulaires de comptes en ligne. Il est fourni par 3 compagnies d'assurance européennes de 1^{er} rang pour un montant maximum de 110 millions d'euros et est renouvelable par tacite reconduction par période d'une année.

Des lignes de crédit confirmées non utilisées ont été mises en place en février 2021, pour un montant de 150 millions d'euros sur des horizons allant jusqu'à février 2026.

17.3 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.

Dans le cadre de l'acquisition de l'Addition, FDJ et le vendeur ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres l'Addition détenus par le vendeur portant sur le solde (5%) des titres restants. Cet engagement s'est notamment traduit par la comptabilisation d'une dette au passif du bilan.

17.4 ÉCHÉANCIER DES ENGAGEMENTS DE LOYERS

L'échéancier au 31 décembre 2023 et 31 décembre 2022 des engagements de loyers est le suivant :

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Moins de 1 an	2,3	1,2
Moins de 5 ans	4,3	2,1
Plus de 5 ans	-	-
Engagements de loyers*	6,6	3,3

* Les engagements de loyers 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 45 millions d'euros au 31 décembre 2023 (38 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Note 18 Autres événements postérieurs à la clôture

L'ADLC a publié le 1^{er} février 2024 le fait qu'un recours a été déposé devant le Conseil d'Etat contre la décision d'autorisation de l'opération ZEturf/FDJ du 15 septembre 2023. Le requérant a 3 mois à compter du

11 décembre 2023 pour notifier ses moyens et demandes au soutien de son recours. FDJ ne dispose à ce stade d'aucun autre élément.

Note 19 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 2023 ⁽¹⁾	Méthode de consolidation 2022 ⁽¹⁾	Pourcentage d'intérêt 2023	Pourcentage d'intérêt 2022
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 %	46,25 %
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	32,99 %	26,57 %
FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK)	Royaume-Uni	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
National Lotteries Common Services (NLCS)	France	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	MEE	MEE	50,00 %	50,00 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	MEE	MEE	20,00 %	20,00 %

Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Nom de l'entité	Siège social	Activité	Méthode de consolidation 2023 ⁽¹⁾	Méthode de consolidation 2022 ⁽¹⁾	Pourcentage d'intérêt 2023	Pourcentage d'intérêt 2022
Online Betting and Gaming Holding	France	Holding	IG	IG	100 %	100 %
Online Betting and Gaming France	France	Organisation de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
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	-	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 %
FGS New Market	France	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
Sporting Solution America Inc.	États-Unis	Développement de technologie de paris sportifs	IG	IG	100 %	100 %
FDJ Services Holding	France	Services financiers et de paiements	IG	IG	100 %	100 %
Adstellam (L'Addition)	France	Services financiers et de paiements	IG	IG	95 %	95 %
Aleda	France	Services financiers et de paiements	IG	IG	100 %	100 %
RBP Luxembourg	Luxembourg	Holding	IG	-	100 %	-
ZEturf France	Malte	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	100 %	-
ZEtote System	Malte	Développement et fourniture de technologie digitales de paris sportifs	IG	-	100 %	-
MasseCom SAS	France	Développement et fourniture de technologie digitales de paris sportifs	IG	-	100 %	-
TURF Belgium SA	Belgique	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	100 %	-
ZEbetting & Gaming Netherland NV	Pays-Bas	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	100 %	-
ZEbetting & Gaming Espana SA	Espagne	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	100 %	-
ZEbetting & Gaming Banen B.V.	Pays-Bas	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	100 %	-
ZEbetting & Gaming B.V.	Pays-Bas	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	100 %	-
ZEturf GBL	Ile Maurice	Organisation de paris sportifs et hippique	IG	-	51 %	-
Turf Data Selection SARL	France	Développement et fourniture de technologie digitales de paris sportifs	MEE	-	50 %	-
Premier Lotteries Ireland Holding DAC	Irlande	Holding	IG	-	100 %	-
Premier Lotteries Ireland Midco DAC	Irlande	Holding	IG	-	100 %	-
Premier Lotteries Ireland DAC	Irlande	Organisation de jeux de loterie	IG	-	100 %	-

(1) Intégration globale (IG) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif : Mise en équivalence (MEE) – Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint.

Les variations de périmètre sont décrites en note 3.1.

Note 20 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sur les exercices 2023 et 2022 se répartissent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2023			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	525	515	75	84
Filiales (entités contrôlées)	81	194	-	23
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	606	709	75	107

Par ailleurs, des missions ont été réalisées sur 2023 par d'autres entités du réseau PWC dans le cadre de projets M&A pour 682 milliers d'euros.

En milliers d'euros	31.12.2022			
	Services de certification des comptes		Services autres que la certification des comptes	
	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés	Pricewaterhouse Coopers Audit	Deloitte & Associés
FDJ (émetteur)	462	449	50	108
Filiales (entités contrôlées)	135	146	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	597	595	50	108

Les services autres que la certification des comptes en 2023, comme en 2022, 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 2023)

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 2023, 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 2023 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.

La Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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 2023, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2,62 milliards d'euros, dont 2,48 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 la Française des Jeux, 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 la gestion de l'exploitation ;

- 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.

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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 2023, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la vingt-et-unième année, dont pour chacun des cabinets, cinq 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.821-55 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.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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.821-27 à L.821-34 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 22 février 2024

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés
Nadège Pineau

6.3 Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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	31.12.2023	31.12.2022
Produit brut des jeux	3.1	6 614,3	6 525,5
Prélèvements publics	3.1	- 4 179,9	- 4 147,1
Produit net des jeux	3.1	2 434,4	2 378,4
Produit des autres activités	3.1	32,5	27,9
Chiffre d'affaires	3.1	2 466,9	2 406,3
Production immobilisée	3.2	62,9	56,1
Reprises de provisions et transferts de charges		20,3	14,1
Autres produits d'exploitation		1,0	1,0
Total produits d'exploitation		2 551,2	2 477,6
Consommation d'achats stockés		- 42,3	- 36,6
Autres achats et charges externes	3.2	- 1 599,2	- 1 592,1
Impôts et taxes		- 18,8	- 20,7
Charges de personnel	4	- 221,1	- 192,4
Dotations aux amortissements	5	- 89,9	- 94,9
Dotations aux provisions	6	- 49,8	- 33,9
Autres charges		- 23,7	- 19,5
Total charges d'exploitation		-2 044,6	- 1 990,1
Résultat d'exploitation	3.2	506,6	487,5
Total produits financiers		102,4	28,8
Total charges financières		- 28,3	- 56,3
Résultat financier	7.4	74,1	- 27,5
Résultat courant		580,7	460,0
Total produits exceptionnels		96,4	46,5
Total charges exceptionnelles		- 124,8	- 74,4
Résultat exceptionnel	8	- 28,4	- 27,9
Participation et intéressement des salariés	4.2	- 32,5	- 28,6
Impôt sur les bénéfices	9	- 122,7	- 99,4
RÉSULTAT NET	10	397,0	304,0

Le Produit Brut des Jeux constitue l'indicateur de référence du niveau d'activité dans le secteur des jeux d'argent. Pour une meilleure comparabilité, la présentation du compte de

résultat de FDJ est désormais alignée sur cet agrégat, qui correspond aux mises nettes de la part revenant aux gagnants, avec le PBJ des autres activités.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

6.3.3 Bilan

ACTIF

En millions d'euros	Note	31.12.2023			31.12.2022
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Droits exclusifs d'exploitation	5.1	380,0	70,1	309,9	325,1
Autres immobilisations incorporelles	5.2	461,2	287,3	173,9	149,6
Immobilisations corporelles	5.3	709,6	395,0	314,6	310,4
Immobilisations financières	7.1	813,7	98,3	715,4	199,3
Actif immobilisé		2 364,5	850,7	1 513,7	984,4
Stocks	3.3.6	19,2		19,2	14,5
Avances et acomptes versés sur commandes		7,9		7,9	4,9
Créances clients et réseau de distribution	3.3.1	488,1	17,1	471,0	475,3
Autres créances	3.3.2	341,4	34,2	307,2	255,3
Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	7.3	654,3	5,6	648,7	696,4
Disponibilités	7.3	476,5		476,5	720,9
Charges constatées d'avance	3.5	23,0		23,0	20,6
Actif circulant		2 010,3	56,9	1 953,4	2 187,9
Charges à répartir sur plusieurs exercices		3,6		3,6	4,1
Écarts de conversion actif		0,2		0,2	0,2
TOTAL ACTIF		4 378,6	907,6	3 471,0	3 176,6

PASSIF

En millions d'euros	Note	31.12.2023	31.12.2022
Capital social		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve facultative		453,6	411,0
Report à Nouveau		0,4	0,2
Résultat de l'exercice		397,0	304,0
Provisions réglementées		169,5	139,9
Capitaux propres	10	1 104,6	939,2
Provisions pour risques		3,3	2,6
Provisions pour charges		72,4	66,3
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	75,6	68,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	384,0	427,1
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.3.3	488,8	462,6
Prélèvements publics et gains envers les joueurs	3.3.4	1 172,2	1 064,9
Autres dettes	3.3.5	205,6	181,1
Mises perçues d'avance	3.5	40,0	32,6
Dettes		2 290,6	2 168,3
Écarts de conversion passif		0,1	0,2
TOTAL PASSIF		3 471,0	3 176,6

6.3.4 Notes annexes aux comptes annuels

Note 1	Présentation générale de la société	370
Note 2	Référentiel et principes comptables	372
Note 3	Données opérationnelles	373
Note 4	Charges et avantages du personnel	378
Note 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	381
Note 6	Autres provisions	384
Note 7	Emprunts, immobilisations financières et trésorerie	384
Note 8	Résultat exceptionnel	390
Note 9	Impôt sur les bénéfices	390
Note 10	Capitaux propres	392
Note 11	Procédures contentieuses et judiciaires en cours	393
Note 12	Autres informations	394
Note 13	Détail des charges à payer et des produits à recevoir	395
Note 14	Engagements hors bilan	396
Note 15	Autres événements postérieurs à la clôture	397

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 2023 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'Etat exerce un contrôle étroit sur la société, se traduisant notamment par l'agrément par les Ministres chargés du Budget et de l'Economie 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 2023, le Groupe 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, principalement au travers de ses participations dans les sociétés suivantes :

- Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise en point de vente et en ligne ;
- Le groupe ZEturf, opérateur de paris hippiques et sportifs en ligne implanté en Espagne, en Belgique, au Pays-Bas, à l'île Maurice et à Malte, opérant principalement en France ;
- Sporting Group, groupe britannique, qui propose des services de gestion de l'offre et du risque aux opérateurs de paris sportifs ;
- 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.

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.

Les activités de paris sportifs en ligne et de poker en ligne, en concurrence, sont notamment régies 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. L'agrément pour les paris sportifs en ligne dont bénéficie FDJ a été renouvelé en dernier lieu par l'ANJ en 2020, tandis que celui relatif au poker en ligne lui a été accordé par cette dernière en octobre 2022. L'opérateur ZEturf, dont FDJ s'est portée acquéreuse en 2023, détient également des agréments de paris sportifs et hippiques en ligne.

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 Faits marquants de l'exercice

Loterie et Paris sportifs et jeux en ligne en concurrence

Solides fondamentaux de la loterie : chiffre d'affaires de 1 938 millions d'euros, en progression de +1,1 % et de +4,9% hors Euromillions et Amigo

- **Succès de l'animation du portefeuille de jeux instantanés**, tels les lancements et relancements de Carré Or en janvier, Club Color en mars, As de Cœur en octobre et Mission Nature en novembre.
- **Réussite du lancement d'Eurodreams, en partenariat avec huit loteries européennes**

Ce jeu, dont le premier tirage a eu lieu le 6 novembre, propose un gain de 20 000 euros mensuels pendant trente ans au rang 1 et de 2 000 euros mensuels pendant cinq ans au rang 2.

EuroDreams est un succès, en particulier en ligne, ce jeu ayant le taux de digitalisation le plus élevé des jeux de tirage.

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

● **Faible nombre de tirages Euromillions à jackpot élevé (>75 millions d'euros)**

Après un exercice 2022 qui avait enregistré un nombre record de tirages Euromillions à jackpot élevé (43), 2023 a été marquée par le faible nombre de ces tirages (23), particulièrement au 2nd semestre (8 tirages contre 27 en 2022), ce qui a affecté les mises globales compte tenu de la forte attractivité de tels jackpots. Néanmoins, les mises sur les jackpots élevés proposés en 2023 ont atteint des niveaux historiquement très importants.

Euromillions étant un jeu au taux de transformation des mises en chiffre d'affaires élevé, ce dernier a donc été particulièrement affecté par le faible nombre de tirages à jackpots élevés. Il en est de même pour la performance de la loterie en ligne, ce jeu ayant un taux de digitalisation important.

Le produit net des jeux (PNJ)⁽¹⁾ de la loterie en ligne progresse de plus de +10 %, et de plus de +17 % hors Euromillions. Cette performance est principalement attribuable à une nouvelle progression du nombre de joueurs. En effet, plus de 5 millions de joueurs ont joué au moins une fois dans l'année à un jeu de loterie en ligne de FDJ.

En termes de jeu responsable, l'objectif de réaliser moins de 2 % du produit brut des jeux de la loterie en ligne avec des joueurs à risque élevé a été atteint en 2023.

● **Nouvelle formule du jeu Amigo**

Amigo, jeu en point de vente avec un tirage toutes les 5 minutes, a été relancé début juin 2023 avec une formule revue conformément à la décision de l'Autorité nationale des jeux. Cette révision porte, notamment, sur la réduction du nombre de tirages (avec une suspension pendant 15 minutes par heure entre 6 heures et 14 heures) et du montant maximum par prise de jeu (8 euros contre 20 euros). Depuis son relancement, l'activité d'Amigo est stabilisée sur un niveau en baisse de l'ordre de -25 % par rapport à la même période de 2022.

Bonne dynamique des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, confortée par une présence sur toutes les verticales de ces jeux

FDJ est historiquement présente sur les paris sportifs en point de vente et en ligne, sur le poker en ligne depuis fin 2022 et sur les paris hippiques en ligne depuis l'acquisition de ZEturf fin 2023.

Les paris sportifs et jeux en ligne en concurrence confirment leur bonne dynamique avec un chiffre d'affaires en progression de +8,4 % hors ZEturf.

Cette performance repose sur un marché des paris sportifs toujours porteur qui a notamment bénéficié de la dynamique induite par la Coupe du Monde de football de la FIFA fin 2022. Pour la 3^e année consécutive, ParionsSport En Ligne a gagné des parts de marché. La progression du chiffre d'affaires s'explique également par la première consolidation de ZEturf au 4^e trimestre et des résultats sportifs favorables à l'opérateur, en particulier pendant la Ligue des Champions et la Ligue 1. En outre, l'offre de poker est un succès, avec plus de 20 % des joueurs de paris sportifs en ligne qui y jouent aussi

Forte progression de l'activité en ligne : PNJ en hausse de +18,8 %, à près de 13 % du chiffre d'affaires total, comparé à 11 % en 2022

La bonne dynamique des activités en ligne du Groupe, loterie d'une part et paris sportifs et jeux en ligne en concurrence d'autre part, permet à FDJ d'enregistrer une progression de +18,8 % de son produit net des jeux en ligne, qui représente près de 13 % du PNJ total comparé à 11 % en 2022. Hors l'intégration de PLI et de ZEturf au 4^e trimestre, la progression annuelle du PNJ des activités de jeux en ligne aurait été de +13,9 %.

Confirmation des droits exclusifs de La Française des Jeux par le Conseil d'État

Saisi en décembre 2019 par une association et plusieurs sociétés de jeux d'argent et de hasard, le Conseil d'État a jugé, le 14 avril 2023, que les droits exclusifs de La Française des Jeux sont conformes au droit de l'Union européenne. Il a également jugé que la durée de vingt-cinq ans de ses droits exclusifs, définie dans le cadre la loi Pacte, n'est pas excessive.

Concernant la soulte de 380 millions d'euros versée à l'État au titre de ses droits exclusifs, le Conseil d'État se prononcera après la décision de la Commission européenne sur le caractère approprié de cette somme, à la suite de son enquête au titre des aides d'État lancée en juillet 2021.

Opérations de croissance externe

Premier Lotteries Ireland (PLI)

Le 3 novembre 2023, FDJ a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland, détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise jusqu'en 2034, après l'autorisation du régulateur de la loterie nationale irlandaise. Cette opération s'inscrit dans l'ambition stratégique de FDJ de devenir un opérateur B2C à l'international et qui opère ainsi, pour la première fois, une loterie étrangère.

Le plan stratégique de PLI vise à accélérer sa croissance et accroître sa rentabilité en s'appuyant sur un partage des meilleures pratiques des deux opérateurs de manière à capitaliser sur l'expérience de FDJ pour animer le portefeuille de jeux instantanés de PLI, dynamiser la base de joueurs aux jeux de tirage, et poursuivre l'amélioration de l'expérience digitale des joueurs irlandais.

ZEturf

L'acquisition du groupe ZEturf, opérateur de paris hippiques en ligne et de paris sportifs en ligne sous la marque ZEbet, a été finalisée le 29 septembre 2023 à la suite de l'autorisation de l'Autorité de la concurrence.

ZEturf complète l'offre de paris en ligne de FDJ, qui devient le 4^e opérateur du marché français des paris sportifs et jeux en ligne en concurrence, avec une part de marché supérieure à 10 %.

Afin de bénéficier pleinement du rapprochement avec ZEturf et des synergies au sein de son activité en ligne en concurrence, le groupe FDJ va adopter une nouvelle organisation de cette activité, conforme aux engagements pris auprès de l'Autorité de la concurrence.

(1) Le PNJ correspond au Produit brut des jeux (PB) = mises – gains des joueurs) net des prélèvements publics.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

1.3.2 Faits marquants postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 22 janvier 2024, FDJ a annoncé lancer une offre publique d'achat sur Kindred, un leader européen des paris et jeux en ligne, pour mettre en œuvre son ambition de devenir un acteur international des jeux d'argent et de hasard et ainsi créer un champion européen.

Cette offre est faite au prix de 130 SEK par action, cotée au Nasdaq Stockholm, et correspond à une valeur d'entreprise de Kindred de 2,6 milliards d'euros.

L'opération prend la forme d'une offre publique d'achat (OPA), qui sera ouverte le 20 février 2024 pour une période

de neuf mois maximum. La réalisation de l'OPA restera soumise notamment à l'obtention des autorisations réglementaires et à l'acquisition par FDJ d'au moins 90 % du capital de Kindred.

FDJ financera cette acquisition en mobilisant une large part de ses liquidités et via un crédit relais auprès de banques françaises de premier plan. Le groupe FDJ réitère son objectif de moyen terme d'un ratio cible d'endettement (dette financière nette / EBITDA courant) inférieur ou égal à 2x. Il souhaite refinancer le crédit relais à des conditions de marché attractives et visera une notation de niveau "investment grade".

Note 2 Référentiel et principes comptables

2.1 BASE DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers de FDJ sont établis selon le règlement ANC 2014-03 relatif au PCG et dans le respect des dispositions du code de commerce, ainsi que des 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 14 février 2024, les états financiers de la société établis au 31 décembre 2023.

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 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.

2.2.2 Estimations et jugements

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.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, FDJ 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 FDJ portent principalement sur les éléments suivants :

- le taux d'actualisation et les hypothèses de départ pour les avantages au personnel (note 4.3) ;
- l'appréciation des risques juridiques et leur quantification pour les provisions pour risques et les provisions pour litiges (note 6 et 11) ;
- les durées d'utilité et la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles, des titres de participation et des titres de l'activité de portefeuille (note 5 et 7) ;
- l'appréciation du risque de non-recouvrement des impayés pour l'évaluation de la valeur recouvrable des créances sur le réseau de distribution (note 3.3) ;
- les hypothèses de valorisation retenues pour l'évaluation des actions de performance (EBITDA courant, bénéfice par action, probabilité d'atteinte des objectifs, taux sans risque, cours de l'action) (note 4.4).

Note 3 Données opérationnelles

3.1 PRODUIT NET DES JEUX ET CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est constitué par le produit net des jeux (PNJ, détaillé ci-après) et les produits des autres activités.

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants. Pour le poker, le PBJ est constitué par une commission prélevée sur les mises.

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 %

La fiscalité du poker en ligne est assise sur les mises. Elle est constituée d'un prélèvement fiscal à hauteur de 1,8 % des mises (plafonné à 0,9 euro par donne pour les parties en *cash game*) et d'un prélèvement social à hauteur de 0,2 % des mises (plafonné à 0,1 euro par donne pour les parties en *cash game*⁽¹⁾).

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 L. 137-21 du Code de la sécurité sociale modifié par l'article 138 de la **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises**.

(1) Le *cash game* est une partie de poker jouée avec de l'argent réel, par opposition à une partie jouée en tournoi, accessible avec un droit d'entrée, jouée avec des jetons sans valeur monétaire.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 millions d'euros et 35 millions d'euros (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, au taux en vigueur en métropole et dans les départements d'outre-mer.

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 euros, 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. Pour le poker, les obligations de FDJ sont remplies quand le tournoi ou la main est terminée.

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	31.12.2023	31.12.2022	Variation %
Produit brut des jeux (PBJ)	6 614,3	6 525,5	1 %
Prélèvements publics	-4 179,9	- 4 147,1	1 %
Produit net des jeux (PNJ)	2 434,4	2 378,3	2 %
Produit des autres activités	32,5	27,9	16 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 466,9	2 406,3	3 %

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 466,9 millions d'euros en hausse de 3 %.

Le produit des autres activités correspond essentiellement aux refacturations filiales et s'établit à 32,5 millions d'euros, en hausse de 4,6 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

3.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation s'élève à 506,6 millions d'euros, en augmentation de 19,1 millions d'euros par rapport à 2022.

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 62,9 millions d'euros en augmentation de 6,8 millions d'euros par rapport à 2022.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du réseau de distribution physique (détaillants et secteurs commerciaux, dont FDP) s'établissent à 1 092,7 millions d'euros, quasiment stable par rapport à 2022.

Hors coût du circuit de distribution, les autres achats et charges externes (soit 506,5 millions d'euros) sont également presque stables en hausse de 1%.

Les dotations aux provisions sont en hausse de 15,8 millions d'euros par rapport à 2022 essentiellement du fait de l'augmentation des provisions concernant le personnel (congé de fin de carrière notamment).

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 joueurs 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	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances réseau de distribution	471,8	16,7	455,0	423,0	16,0	407,0
Créances clients	16,4	0,4	16,0	16,4	-	16,4
Comptes courants filiales*				67,0	15,0	52,0
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	488,1	17,1	471,0	506,3	31,0	475,3

* Pour une meilleure lisibilité de l'information financière, les comptes courants des filiales ont été reclassés vers le poste « Autres créances » en 2023.

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 2023 est liée à un effet calendrier et à une augmentation du niveau des mises sur les derniers jours de l'exercice. Ces créances comprennent également les créances liées à l'activité poker lancée fin 2022.

Les créances sont à échéance à moins d'un an.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

3.3.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Autres créances d'exploitation	65,4	0,1	65,3	53,1	0,1	53,1
Acompte versement État	193,7	-	193,7	202,2	-	202,2
Comptes courants filiales*	82,3	34,1	48,2			
TOTAL AUTRES CRÉANCES	341,4	34,2	307,2	255,3	0,1	255,3

* Pour une meilleure lisibilité de l'information financière, les comptes courants des filiales ont été reclassés vers le poste « Autres créances » en 2023.

Les autres créances comprennent principalement l'acompte au titre du mois de décembre des prélèvements publics, tel que prévu par la loi Pacte. Cet acompte est en diminution de 8,5 millions d'euros par rapport à 2022.

Les autres créances d'exploitation augmentent principalement en raison de l'augmentation des créances fiscales.

Les dépréciations sur les comptes courants des filiales concernent principalement le compte courant de Sporting Group Holdings Ltd, maison-mère du groupe Sporting.

3.3.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Dettes fournisseurs	169,2	169,1
Dettes réseau de distribution	319,6	293,5
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	488,8	462,6

Les dettes envers le réseau de distribution correspondent aux lots payés aux joueurs par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année 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 activité plus forte sur les derniers jours de l'exercice expliquent principalement leur évolution en 2023.

Les dettes fournisseurs et réseau de distribution sont à échéance à moins d'un an.

3.3.4 Prélèvements publics et gains envers les joueurs

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Prélèvements publics	594,1	458,9
Gains à payer et à répartir (dont fonds joueurs)	578,1	606,0
TOTAL	1 172,2	1 064,9

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	31.12.2023	31.12.2022
Passif – Budget général de l'État	267,1	235,1
Passif – Prélèvements paris sportifs	74,0	62,0
Passif – Autres collectivités	51,3	44,7
Sous-total	392,3	341,8
Lots non réclamés	201,8	117,2
TOTAL PRÉLÈVEMENTS PUBLICS	594,1	459,0

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

L'évolution des prélèvements publics hors lots non réclamés entre les deux exercices reflète l'évolution du PBJ des différentes gammes de jeux.

Les lots non réclamés sont en hausse de 84,6 millions d'euros entre les deux exercices principalement du fait du calendrier des émissions sur les jeux de grattage. 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.

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 578,1 millions d'euros contre 606,0 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette baisse de 27,9 millions d'euros s'explique principalement par la baisse des gains à payer sur les jeux de grattage du fait du renouvellement des émissions.

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 et aux comptes-courants créditeurs des filiales.

3.3.6 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 de 19,2 millions d'euros en valeur brute, sont composés de supports de jeux.

3.4 CRÉANCES ET DETTES AVEC LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

En millions d'euros Au 31 décembre 2023	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 %) :	0,0	6,0	30,8	17,8	35,4
FGS (FDJ Gaming Solutions)	-	-	-	0,6	2,2
La Pacifique des Jeux	-	0,1	-	0,3	-
La Française d'Images	-	0,2	5,9	4,0	-
FDJ Services	-	0,5	-	-	5,9
DVRT 13	-	0,2	2,1	-	-
FDP	-	0,7	-	12,7	25,8
FDJ Développement	-	-	-	0,2	1,5
NLCS	-	4,3	-	-	-
FDJ Services Holding	-	-	22,7	-	-
RBP Luxembourg	-	-	0,1	-	-
2 - Participations (> 10 % et < 50 %) :	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0
Services aux Loteries en Europe	-	-	-	-	-
Société de Gestion de l'Échappée	-	0,2	-	-	-
LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)	-	1,4	-	-	-
TOTAL	0,0	11,1	30,8	17,8	53,4

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

3.5 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Produits constatés d'avance (mises perçues d'avance)	40,0	32,6

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.

3.6 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Charges constatées d'avance	23,0	20,6

Les charges constatées d'avance, d'un montant de 23 millions d'euros, sont principalement relatives à des primes d'assurance, des charges locatives, de la maintenance informatique ainsi qu'à des contrats de parrainage.

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 1 938 contre 1 767 en 2022, dont 1 625 cadres, 202 non-cadres et 111 apprentis ou contrats de professionnalisation.

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 et intéressement des salariés au titre de l'exercice 2023 s'élève à 32,5 millions d'euros, en hausse de 4 millions d'euros par rapport à 2022 du fait de l'amélioration des résultats du Groupe.

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.

- le congé de fin carrière, qui constitue un avantage post-emploi. Les salariés de FDJ âgés de plus de 57 ans et ayant une ancienneté de plus de 5 ans dans le Groupe peuvent, s'ils le souhaitent, anticiper leur départ en retraite. FDJ leur verse une rémunération comprise entre 60 et 90 % du salaire pendant une durée maximale de 3 ans. L'accord a débuté au 1er septembre 2022 pour une durée de 3 ans.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, FDJ utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé 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 ;

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

- 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 fin de carrière (IFC) avait 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.

En millions d'euros	31.12.2022	Dotations	Reprises		31.12.2023
			utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	23,7	2,3	0,5	4,5	21,0
Frais de santé	9,2	0,2	-	0,1	9,3
Médailles du travail	6,0	1,1	0,1	0,2	6,7
Congé de fin de carrière	7,8	13,6	2,1	0,9	18,5
Avantages long terme et post-emploi	46,6	17,2	2,7	5,6	55,5
Autres provisions pour risques et charges liées au personnel	10,1	13,7	5,5	0,9	17,4
TOTAL	56,7	30,9	8,2	6,5	72,9
Résultat d'exploitation		28,3	8,1	5,7	
Résultat financier		1,5	0,1	0,7	
Résultat exceptionnel		1,0	0,0	0,1	

Les principales hypothèses relatives aux avantages au personnel sont les suivantes :

	31.12.2023	31.12.2022
Taux d'actualisation	3,20%	3,70%
Taux de progression des salaires*	3,00%	3,00%
dont taux d'inflation	2,10%	2,20%
Taux de turn-over*		
- cadres	0,95%	0,95%
- non-cadres	0,57%	0,57%
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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	31.12.2023	31.12.2022
Dette actuarielle en début de période	37,2	43,1
Dotation initiale provision CFC	-	7,5
Variation de population	2,0	-
Modification du régime	0,9	-
Coût des services rendus	0,5	2,8
Intérêt sur la dette actuarielle	1,1	0,3
Éléments hors-bilan (écarts actuariels, coûts des services passés...)	7,6	-15,8
Transferts	-0,0	0,1
Prestations versées	-2,7	-0,8
Dette actuarielle en fin de période	46,6	37,2
Stocks de pertes actuarielles	-8,9	-9,4
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	55,5	46,6

Le stock de pertes actuarielles est un élément de hors-bilan.
La réforme des retraites n'a pas d'incidence significative sur les engagements long terme de FDJ.

Les résultats de test de sensibilité réalisés montrent que les variations à la hausse ou à la baisse de 100 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de -8,6% et +10,3% sur la dette actuarielle des indemnités de fin de carrière.

Variation de la provision	31.12.2023	31.12.2022
Provision à l'ouverture	46,6	38,1
Dotation initiale provision CFC	-	7,8
Variation de population	2,0	-
Coût des services rendus	0,5	2,9
Intérêt sur la dette actuarielle	0,9	0,3
Amortissement des écarts	7,9	-1,8
Prestations versées	-2,7	-0,8
Transferts	0,3	0,2
Coût net	8,8	8,6
Résultat d'exploitation	7,3	8,0
Résultat financier	1,5	0,6
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	55,5	46,6

Les **autres provisions pour risques et charges** sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homoux.

4.4 PAIEMENT FONDÉ EN ACTIONS

Trois plans d'actions de performance sont en vigueur. Ces actions ont été accordées à la Présidente directrice générale, au directeur général délégué et à certains salariés de FDJ SA. Pendant la durée des plans, un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires est enregistré en charges de personnel, 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 est étalée sur les périodes d'acquisition des droits des différents plans et, durant ces périodes, 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 446 459 pour les trois plans cumulés au 31 décembre 2023 et ne seront définitivement acquis qu'à l'issue d'une période de trois ans après les différentes attributions, 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 courant, 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.

Les conditions de performance sont évaluées sur 3 exercices à compter de l'exercice au cours duquel les actions sont attribuées. La livraison des actions intervient au cours de l'année suivant cette période de 3 exercices ; soit en 2024 pour l'attribution d'actions intervenue en 2021, en 2025 pour l'attribution d'actions intervenue en 2022, et en 2026 pour l'attribution d'actions intervenue en 2023.

Sur l'exercice, 139 000 actions ont été acquises par la société afin de les distribuer aux bénéficiaires à l'échéance des plans, pour un montant de 5,1 millions d'euros. La charge relative à l'attribution d'actions de performance se monte à 5,4 millions d'euros au titre de 2023 pour les trois plans cumulés.

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 millions d'euros, 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 70,1 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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).

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 3 et 15 ans et en moyenne sur 5 ans. Les actifs concernant les jeux de loterie exclusivement sur le canal digital et les paris sportifs en concurrence sont amortis sur 3 ans. Les logiciels sont amortis sur une durée de 5 ans.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

Perte de valeur des immobilisations incorporelles

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

En millions d'euros	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	- 70,1	309,9	380,0	- 54,9	325,1
Marques, droits et valeurs similaires	39,6	- 29,5	10,1	39,6	- 20,8	18,8
Frais de recherche et développement	277,6	- 184,8	92,8	205,2	- 156,0	49,2
Logiciels	75,3	- 72,6	2,8	75,1	- 71,3	3,8
Autres immobilisations incorporelles	1,2	- 0,4	0,8	0,4	-	0,4
Immobilisations en cours	67,5	0,0	67,5	76,9	-	76,9
TOTAL DROITS EXCLUSIFS D'EXPLOITATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	841,2	357,4	483,8	777,2	- 302,5	474,7

En millions d'euros	31.12.2022	Acquisitions		Sorties	Reclassements	31.12.2023
		Dotations	Reprises			
Droits exclusifs d'exploitation	380,0	-	-	-	-	380,0
Marques, droits et valeurs similaires	39,6	-	-	-	-	39,6
Frais de recherche et développement	205,2	-	-	-	72,4	277,6
Logiciels	75,1	0,2	-	-	-	75,3
Autres immobilisations incorporelles	0,4	0,8	-	-	-	1,2
Immobilisations en cours	76,8	63,0	-	-	- 72,4	67,5
Valeurs brutes	777,2	64,0	0,0	0,0	0,0	841,2
Amort./Dep. des droits d'exploitation exclusifs	54,9	15,2	-	-	-	70,1
Amort./Dep. Marques, droits et valeurs similaires	20,8	8,7	-	-	-	29,5
Amort./Dép. frais de développement	155,5	29,4	0,2	-	-	184,8
Amort./Dép. des logiciels	71,3	1,3	-	-	-	72,6
Amort./Dép autres immobilisations incorporelles	-	0,4	-	-	-	0,4
Amortissements et provisions	302,5	55,0	0,2	0,0	0,0	357,4
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	474,7	9,0	0,2	0,0	0,0	483,8

La principale augmentation correspond aux frais de développement (cf. note 3.2)

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	31.12.2023			31.12.2022		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,5	- 1,5	97,0	98,3	- 1,5	96,9
Constructions	162,5	- 41,2	121,3	157,9	- 34,7	123,2
Install. techniques, matériels, outillage	197,0	- 170,2	26,8	187,7	- 159,1	28,6
Autres immobilisations corporelles	228,9	- 182,2	46,7	223,3	- 178,3	44,9
Immobilisations corporelles en cours	20,1	0,0	20,1	13,6	-	13,6
Avances et acomptes	2,6	0,0	2,6	3,1	-	3,1
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	709,6	- 395,0	314,6	684,0	- 373,6	310,4

En millions d'euros	31.12.2022	Acquisitions Dotations	Sorties		31.12.2023
			Reprises	Reclassements	
Terrains et aménagements	98,3	0,2	-	-	98,5
Constructions	157,9	4,2	-	0,4	162,5
Install. techniques, matériels, outillage	187,7	9,4	-0,8	0,7	197,0
Autres immobilisations corporelles	223,3	14,6	-14,1	5,1	228,9
Immobilisations corporelles en cours	13,7	11,1	-	-4,7	20,1
Avances et acomptes	3,1	1,0	-	-1,5	2,6
Valeurs brutes	684,0	40,5	-14,9	0,0	709,6
Amort./Dep. Terrains et aménagements	1,5	-	-	-	1,5
Amort./Dép. Constructions	34,7	6,5	-	-	41,2
Amort./Dép. Install. techniques, matériels, outillage	159,1	11,9	-0,8	-	170,2
Amort./Dép. Autres immobilisations corporelles	178,4	16,6	-12,8	-	182,2
Amort./Dép. Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-
Amort./Dép. Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Amortissements et provisions	373,6	35,0	-13,6	-	395,0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	310,4	5,5	-1,3	-	314,6

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives à l'acquisition de matériel informatique et réseaux.

Les cessions et mises au rebut concernent pour l'essentiel des équipements des points de vente totalement amortis.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 6 Autres provisions

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.

Autres provisions

En millions d'euros	Note	31.12.2022	Dotations	Reprises		31.12.2023
				utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4.3	56,7	30,9	8,2	6,5	72,9
Autres provisions pour risques et charges		12,2	0,9	0,2	10,2	2,8
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		68,9	31,8	8,3	16,7	75,6
<i>dont résultat d'exploitation</i>			28,3	8,1	5,7	
<i>dont résultat financier</i>			1,7	-	0,7	
<i>dont résultat exceptionnel</i>			1,7	0,2	10,3	

Les **autres provisions pour risques** sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

Leur évolution depuis le 31 décembre 2022 s'explique principalement par des reprises sur des litiges avec des courtiers-mandataires.

Note 7 Emprunts, 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. Un test de dépréciation est effectué à chaque clôture pour comparer la valeur comptable des titres 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, en premier lieu sur les titres de participation, en second lieu sur les créances rattachées aux participations, s'il y a lieu, en dernier lieu sur les comptes-courants.

Titres immobilisés de l'activité de portefeuille

Les titres de l'activité de portefeuille sont inscrits au bilan pour leur coût historique. Toutefois à la date de clôture, si

leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée. La valeur d'utilité est déterminée à partir des valeurs de marché ou, à défaut, des valeurs liquidatives propres à chaque fonds dans le cas des fonds d'innovation.

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 linéairement sur la durée de l'emprunt.

7.1 TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

En millions d'euros	31.12.2022	Augmentation	Diminution	31.12.2023
Titres de participations	230,9	528,3	-34,0	725,2
Créances rattachées	0,0	12,3	0,0	12,3
Dépréciation sur titres de participations & créances rattachées	-98,0	-4,4	4,5	-97,8
VALEUR NETTE	132,9	536,3	-29,5	639,7

La variation des titres de participation provient de :

- l'acquisition du groupe ZeTurf qui a été finalisée le 29 septembre 2023 suite à l'autorisation de l'opération sous conditions émises par l'Autorité de la Concurrence, pour 169 millions d'euros, dont un complément de prix de 8,6 M€. FDJ détient également une créance rattachée à sa participation groupe ZeTurf de 12,3 millions d'euros.
- l'acquisition de Premier Lotteries Ireland (PLI) qui a été finalisée le 3 novembre 2023 à la suite de l'autorisation accordée par le régulateur de la loterie nationale irlandaise, pour 354 millions d'euros, dont un remboursement de dette externe de 240 millions d'euros ensuite capitalisé.
- la cession des titres Adstellam (L'Addition) à FDJ Services Holding, pour 34 millions d'euros.
- l'augmentation de capital de FDJ Services pour 5 millions d'euros.

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.2023	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 2023	Bénéfice/ (Perte) 2023	Dividendes encaissés en 2023
				Brute	Nette				
1 - Filiales (≥ 50 %) :				724,9	618,3	7,7	143,7	19,3	17,6
FDJ Gaming Solutions	12,7	76,3	100,00 %	145,2	53,2	-2,2	-	0,6	-
La Pacifique des Jeux	1,4	0,0	99,99 %	1,3	1,3	-	7,0	1,7	1,6
La Française d'Images	0,6	0,2	100,00 %	0,3	0,3	5,9	16,8	0,6	-
FDP	4,3	0,0	100,00 %	4,4	4,4	-25,8	90,0	16,0	16,0
FDJ Développement	1,5	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-1,5	2,4	0,1	-
FDJ Services	13,1	3,5	100,00 %	14,5	8,7	-5,9	10,5	-4,4	-
DVRT 13	-1,3	0,1	100,00 %	0,1	-	2,1	0,6	-1,0	-
NLCS	0,8	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	16,4	0,1	-
FGS New Markets	-	0,0	100,00 %	-	-	-	-	-	-
FDJ Services Holding	35,5	35,5	100,00 %	35,5	35,5	22,7	-	-0,9	-
RBP Luxembourg	-	0,0	95,94%	168,8	168,8	12,3	-	-	-
PLI Holding	-	0,0	100,00%	354,4	354,4	-	-	-	-
2 - Participations (> 10 % et < 50 %) :				0,4	0,4		34,6	0,1	0
Services aux Loteries en Europe	0,9	0,4	26,57 %	0,2	0,2	-	5,1	0,1	-
Société de Gestion de l'Échappée	0,7	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	21,9	-0,2	-
Lotteries Entertainment Innovation Alliance	1,5	0,5	20,00 %	0,1	0,1	-	7,6	0,2	-
TOTAL				725,2	627,4	7,7	178,3	19,4	17,6

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

7.2 PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

En millions d'euros	31.12.2023			31.12.2022
	Brut	Provisions	Net	
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	49,8	-0,5	49,3	41,5
Dépôts et cautionnements	10,8	-	10,8	9,3
Actions propres	15,6	-	15,6	15,6
TOTAL	76,2	-0,5	75,7	66,4

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille sont principalement des investissements dans des fonds d'innovation qui soutiennent le développement de start-up sur des activités proches du cœur de métier de FDJ.

Les dépôts et cautionnements concernent essentiellement les dépôts de garantie Euromillions et Eurodreams.

FDJ a racheté en 2017 les actions détenues jusqu'alors par Soficom. Cette dernière conteste sa perte de qualité d'actionnaire (cf. note 11). Le prix des titres a été versé, pour 15,6 millions d'euros, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

7.3 TRÉSORERIE ET DETTE FINANCIÈRE

En millions d'euros	31.12.2023			31.12.2022
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	579,3	- 3,3	576,0	606,4
Titres de créances négociables	75,0	- 2,3	72,7	90,0
Total valeurs mobilières de placement	654,3	- 5,6	648,7	696,4
Disponibilités	476,5		476,5	720,9
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	1 130,8	- 5,6	1 125,2	1 417,3

La trésorerie nette est en baisse de 292,1 millions d'euros sur l'exercice s'établissant à 1 125,2 millions d'euros.

La dette financière de 384,0 millions d'euros (contre 427,1 millions d'euros au 31 décembre 2022), se compose de l'emprunt souscrit courant 2020 pour le paiement des droits exclusifs pour un montant à fin 2023 de 309 millions d'euros, d'un emprunt souscrit en 2019 pour l'acquisition du groupe Sporting pour un montant de résiduel de 10 millions d'euros et de la dette souscrite lors de l'acquisition du siège du Groupe pour un montant de 64 millions d'euros.

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 9 millions de livres sterling, soit 10 millions d'euros (valeur au 31 décembre 2022 de 27 millions d'euros) 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 2023, la société a procédé à des remboursements anticipés pour un montant total de 15 millions de livres sterling, soit 17 millions d'euros.

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 millions d'euros, il est amortissable, 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 2023, la société a procédé à un remboursement de 19 millions d'euros conformément à l'échéancier de l'emprunt.

7.4 RÉSULTAT FINANCIER

En 2022, le résultat financier était impacté par des dépréciations sur les titres à hauteur de 23,9 millions d'euros, essentiellement liée à la société FGS Holding.

Le résultat financier retraité des éléments liés aux filiales et participation s'élève à +56,4 millions d'euros contre - 21,2 millions d'euros en 2022. La variation provient essentiellement des valeurs mobilières de placement qui

ont généré des produits de cession pour 33,3 millions d'euros en 2023 vs 0,1 million d'euros en 2022, des revenus de 18,6 millions d'euros en 2023 vs 4 millions d'euros en 2022 et une reprise nette de dépréciation de 12,5 millions d'euros en 2023 vs une dotation nette de 16,7 millions d'euros en 2022. Cette amélioration résulte des conditions de marché bien meilleures en 2023 qu'en 2022 et d'une politique de placements optimisée.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Intérêts et autres produits assimilés	30,2	6,3
Dividendes reçus	18,1	17,9
Reprises sur provisions et transferts de charges	19,4	4,4
Différences positives de change	1,4	-
Produits de cessions de VMP	33,3	0,1
Total des produits financiers	102,4	28,8
Intérêts et charges assimilées	18,3	7,2
Dotations aux amortissements et provisions	7,4	42,5
Différences négatives de change	0,5	3,9
Charges de cession de VMP	2,0	2,6
Total des charges financières	28,3	56,3
RÉSULTAT FINANCIER	74,1	- 27,5
Dont lié aux filiales et participations	17,7	- 6,4

Politique de gestion des risques financiers

Dans le cadre de la gestion des 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 hausse 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 d'elle.

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.

La 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.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, les placements étaient composés principalement :

- d'OPCVM et assimilés pour 564 millions d'euros (615 millions d'euros au 31 décembre 2022), d'investissements avec contrepartie pour 507 millions d'euros (712 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ces derniers incluent 434 millions d'euros de comptes à terme (607 millions d'euros au 31 décembre 2022), 73 millions d'euros d'EMTN (85 millions d'euros d'EMTN au 31 décembre 2022), ils incluaient 20 millions d'euros de dépôts à vue rémunérés au 31 décembre 2022;

- d'instruments dérivés pour 11 millions d'euros au 31 décembre 2023 (20 millions d'euros au 31 décembre 2022);
- d'intérêts courus pour 2 millions d'euros (31 décembre 2023 et 2022).

Le risque de crédit sur les investissements avec contrepartie s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2023	Nombre de contreparties par tranche d'encours			
		0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
AA/Institutions Financières	129	-	1	1	-
A/Institutions Financières	364	2	5	1	-
TOTAL	493				

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 être élevés, et qui doivent pouvoir être couverts par une trésorerie immédiatement mobilisable. Ces derniers font l'objet d'une couverture par ailleurs.

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 2023, le niveau moyen des placements était de 1 622 millions d'euros. Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élevait à 384 millions d'euros :

- 310 millions d'euros correspondant à la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs (hors frais d'émission);
- 64 millions d'euros de dette financière liée à l'acquisition du siège du Groupe ;
- 10 millions d'euros 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 millions d'euros sur des horizons allant jusqu'à février 2026.

La société estime qu'elle dispose de la capacité financière pour lui permettre de faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois à compter de la date d'examen des comptes annuels par le conseil d'administration. Cette estimation tient compte du niveau des placements au 31 décembre 2023, ainsi que des prévisions d'activité, de remboursement de dettes financières et d'investissements intégrant l'impact à venir de l'acquisition de Kindred qui s'effectuera en mobilisant une large part des liquidités de la société et via un crédit relais qui fera dans un second temps l'objet d'un refinancement.

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.

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, la part des placements exposés à ce risque direct est de 110 millions d'euros ; ils ont pour objectif de compenser les effets d'une éventuelle hausse des taux d'intérêt sur les emprunts à taux variable. La variation à la hausse ou à la baisse de 1 % 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 (310 millions d'euros) et la dette liée à l'acquisition de Sporting Group (10 millions d'euros).

Les hausses significatives des taux d'intérêt intervenues depuis 2022 ont accru les coûts de financement, mais les couvertures mises en place, couvrant 65 % de l'emprunt portant sur la contrepartie financière de la sécurisation des droits d'exploitation exclusifs, ont substantiellement limité la croissance des charges d'intérêt. En parallèle, des placements à taux variable sont adossés à la partie non couverte de cet emprunt (108 millions d'euros), limitant également la sensibilité au risque de taux.

L'impact d'une variation à la hausse de 1 % de l'ensemble de la courbe de taux serait inférieur à 1 million d'euros.

L'impact sur le résultat financier des opérations financières liées aux filiales et participations est le suivant :

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Dividendes reçus	17,6	17,6
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	0,1	- 24,0
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	17,7	- 6,4

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.

La société est exposée à un risque de marché lié aux évolutions des supports d'investissements utilisés.

La société 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 grande classe 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 type 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 2023, les placements soumis à un risque de marché s'élèvent à 709 millions d'euros (709 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 8 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'ils se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

En millions d'euros		
Au 31 décembre 2023	Charges	Produits
TOTAL	- 124,8	96,4
dont opérations de gestion	- 21,6	15,1
dont opérations de capital	- 34,1	34,2
dont dotations et reprises de provisions et amortissements	- 69,1	47,1
- dépréciation d'actifs	- 1,3	0,0
- provisions pour risques et charges (cf. 6)	- 1,7	10,6
- provisions réglementées (cf. 10)	- 66,1	36,5
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 28,4	

Le résultat exceptionnel est principalement composé de charges de croissance externe, du produit de la régularisation de la TVA au titre des opérations de loterie et de paris sportifs dans les DOM au titre des exercices 2021 et 2022 (cf. note 11), de reprises de provisions sur litiges et des

dotations et des reprises d'amortissements dérogatoires (cf. note 10). La cession des titres Adstellam (L'Addition) à FDJ Services Holding, à leur valeur nette comptable, est neutre au global sur le résultat exceptionnel.

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, FGS France, FDJ Online Betting and Gaming france, FDJ Online Betting and gaming Holding, Adstellam, Aleda, FDJ Services Holding et FGS New Markets) 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 Online Betting and Gaming france, FDJ Online Betting and gaming Holding, Adstellam, Aleda, FDJ Services Holding et FGS New Markets sont intégrées depuis 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 enregistré 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	Résultat exceptionnel, participation et intéressement	
Exercice clos le 31 décembre 2023	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	580,7	-60,9
Résultat fiscal	576,3	-60,3
Impôt FDJ	148,1	-19,4
Résultat net avant intégration fiscale	432,6	-41,6
Effet de l'intégration fiscale		-6,0
RÉSULTAT NET		397,0

L'économie d'impôt résultant de l'intégration fiscale constatée sur l'exercice 2023, provient principalement du recours au régime des licences logiciel taxé à 10 % pour la filiale FGS France.

FDJ SA a par ailleurs reconnu du crédit d'impôt recherche dans ses comptes 2023.

9.3 SITUATION FISCALE LATENTE

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	209,6	172,7
Provisions réglementées	169,5	139,9
Autres éléments	40,1	32,8
Allègement des bases de la dette future d'impôt	85,9	77,0
Avantages au personnel	30,3	32,9
Participation des salariés	20,4	20,0
Autres éléments	23,1	22,0
Réduction d'impôt	12,1	2,2

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 10 Capitaux propres

10.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 euros, composé de 191 000 000 actions entièrement souscrites et libérées d'une valeur nominale de 0,40 euro chacune.

La répartition du capital est détaillée en note 1.1.

10.2 RESERVES

Les réserves de FDJ se composent de la réserve légale pour 7,6 M€ et de la réserve facultative pour 453,6 M€, en hausse de 42,6 M€ par rapport au 31 décembre 2022 suite à l'affectation de résultat 2022.

10.3 ACTIONS AUTO-DÉTENUES ⁽¹⁾

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition à l'actif du bilan de la société. Les résultats de cession de ces titres sont comptabilisés en résultat financier et contribuent au résultat de l'exercice.

Un programme de rachat 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 millions d'euros a été affectée à ce contrat de liquidité, pour une durée allant jusqu'au 19 décembre 2023.

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 des programmes d'attribution d'actions de performance octroyés le 30 juin 2021, le 26 avril 2022 et le 27 avril 2023.

Au 31 décembre 2023, les actions propres représentent 384 810 actions pour une valeur de 13,7 millions d'euros (185 319 actions pour une valeur de 6,8 millions d'euros au 31 décembre 2022).

10.4 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Les dividendes relatifs à l'exercice 2023, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023, sont de 340 millions d'euros, soit 1,78 euro par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2022, soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2023 approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, sont de 261,7 millions d'euros, soit 1,37 euro par action. Ils ont été mis en paiement le 9 mai 2023.

En millions d'euros

CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2022 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2022	939,2
Résultat affecté au dividende	-261,7
Résultat de l'exercice 2023	397,0
Report à nouveau	0,4
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	29,6
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2023 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2023	1 104,6

10.5 PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont en hausse, notamment du fait de la hausse des frais de développement immobilisés sur l'exercice.

En millions d'euros	31.12.2022	Dotations	Reprises	31.12.2023
Amortissements dérogatoires	139,9	66,1	36,5	169,5
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	139,9	66,1	36,5	169,5

(1) Il est rappelé par ailleurs que 5 730 000 actions de la société ont fait 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.

Note 11 Procédures contentieuses et judiciaires en cours

LITIGE 83 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. L'affaire a été plaidée le 19 septembre 2023. Le délibéré est fixé au 13 décembre 2023. Par jugement du 13 décembre 2023 le tribunal de commerce de Nanterre a débouté les 83 courtiers-mandataires de leurs demandes et les condamne à payer chacun à La Française des Jeux la somme de 800 euros, au titre de l'article 700 du Code de procédure civile, représentant 66.400 euros. La décision n'est pas définitive, le délai d'appel n'étant pas échu.

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. Par arrêt en date du 17 novembre 2022, la Cour d'appel d'Aix en Provence a confirmé le jugement rendu par le Tribunal de commerce de Marseille en toutes ses dispositions et prononcé la mise hors de cause de la République française représentée par l'agence des participations de l'Etat. Soficoma a formé un pourvoi en cassation le 13 décembre 2022. L'affaire est en cours, les parties échangent des mémoires.

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 en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence.

PROCÉDURE DEVANT LE CONSEIL D'ÉTAT

Par courrier en date du 20 mai 2021, le Conseil d'Etat 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, Betclac 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'Etat 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.

Par cinq arrêts en date du 14 avril 2023 et un arrêt en date du 12 juillet 2023, le Conseil d'Etat considère que le monopole de FDJ est justifié par des motifs d'ordre public et de maîtrise des risques de dépendance, que la durée de 25 ans des droits exclusifs accordés à FDJ n'est pas excessive, que le monopole de FDJ est conforme au droit de l'Union européenne et qu'il n'y a pas lieu de saisir la Cour de justice européenne de questions préjudicielles. Concernant le montant de la contrepartie versée par FDJ à l'Etat en échange des droits exclusifs accordés, le Conseil d'Etat sursoit à statuer et se prononcera après la décision qui sera rendue par la Commission européenne sur ce sujet.

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'Etat de celle-ci sous les numéros SA. 56399 et SA. 56634, pour octroi supposé d'aides d'Etat (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'Etat 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'Etat. 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 par décision en date du 3 décembre 2021, cette dernière confirmant l'absence de garantie au sens des aides d'Etat. Concernant le traitement fiscal préférentiel, l'enquête préliminaire faisant suite aux plaintes est toujours en cours.

CONTRÔLE FISCAL

L'entité FDJ SA fait actuellement l'objet d'un contrôle fiscal sur les exercices 2020 à 2022.

L'administration fiscale remet notamment en question la notion du chiffre d'affaires comptable de la société (le Produit Net des Jeux) pour la détermination de la CVAE, réfutant ainsi la déductibilité des prélèvements publics et de la TVA. Au titre de l'exercice 2020, l'enjeu estimé est d'environ 53 millions d'euros avant impôt (incluant les intérêts de retard). La société et ses conseils contestent fermement la position retenue par l'administration fiscale dans la proposition de rectification interruptive de prescription, considérant qu'elle dispose d'arguments solides en faveur du traitement actuellement appliqué. En

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

conséquence, aucune provision pour risques n'a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2023.

Par ailleurs, la société a engagé un recours pour obtenir le remboursement d'un trop versé de TVA au titre des opérations de loterie et de paris sportifs dans les DOM (bénéficiaire de taux de TVA réduits par rapport au taux appliqué de 20%) pour la période non prescrite, soit à partir de décembre 2020 inclus.

FDJ considérant que le risque de non remboursement est faible, un produit a été comptabilisé dans les comptes 2023 pour un montant total de 20,8 millions d'euros avant impôt (14,1 millions d'euros au titre des exercices 2021 et 2022 en résultat exceptionnel et 6,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2023 en chiffre d'affaires).

Note 12 Autres informations

12.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

En 2023, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 1,1 million d'euros (contre 0,9 million d'euros en 2022). Il ne s'agit que d'avantages à court terme.

12.2 ÉTAT

L'État n'est plus actionnaire majoritaire au capital de FDJ mais dispose toutefois d'un contrôle étroit sur cette dernière lui accordant des prérogatives spécifiques dont notamment un droit de veto octroyé au commissaire du Gouvernement sur les décisions prises au cours des instances de FDJ, l'approbation par décret des modifications des statuts de FDJ et également l'obtention d'un agrément préalable des ministres chargés de l'Économie et du Budget, après consultation de l'Autorité nationale des jeux pour l'entrée en

fonction du Président, directeur général et directeurs généraux délégués de FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs du 17 octobre 2019 fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux tandis que l'article 138 I° de la loi Pacte met ainsi en place un prélèvement au profit de l'État calculé sur la base du produit brut des jeux soit, en l'occurrence, la différence entre les sommes engagées à partir du 1^{er} janvier 2020 par les joueurs et les sommes à verser ou à reverser aux gagnants. Le taux de ce prélèvement est fixé à 54,5 % pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle et à 42 % pour les autres jeux de loterie. Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement seront définies par décret.

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière pour les deux années sont les suivants :

En millions d'euros		31.12.2023	31.12.2022
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	193,7	202,2
En millions d'euros		31.12.2023	31.12.2022
État de la situation financière – Passif	Prélèvements publics (incluant LNR)	594,1	459,0
En millions d'euros		31.12.2023	31.12.2022
Compte de résultat	Prélèvements publics	4 179,9	4 147,1

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 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 millions d'euros, doté à hauteur de 7 millions d'euros en 2016, 8 millions d'euros sur 2017, 3 millions d'euros pour 2019, et 1,5 million d'euros sur 2021.

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 millions d'euros pour la durée de la période 2023-2027. L'engagement de La Française des Jeux est couvert par une caution bancaire.

Note 13 Détail des charges à payer et des produits à recevoir

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Actif – Fournisseurs et réseau de distribution produits à recevoir	4,1	5,2
Avoir à recevoir	4,1	5,2
Actif – Clients et réseau de distribution produits à recevoir	454,6	409,4
Factures à établir	454,6	409,4
Actif – Établissements bancaires produits à recevoir	2,3	2,2
Intérêts à recevoir	2,3	2,2
TOTAL ACTIF	461,1	416,8
Passif – Fournisseurs et réseau de distribution charges à payer	423,8	407,1
Factures non parvenues	423,8	407,1
Passif – Personnel charges à payer	61,0	54,5
Congés payés	13,8	12,6
Compte épargne Temps	4,5	4,0
Part Variable	10,2	9,6
Provision Intéressement	12,3	8,8
Provision participation	20,2	19,6
Passif – Organismes sociaux charges à payer	22,4	20,0
Charges à payer	22,4	20,0
Passif – États charges à payer	0,9	0,8
Autres Charges à payer – RH	0,7	0,6
Autres Charges à payer – Gestion	0,2	0,1
Passif – Divers charges à payer	780,4	723,7
Divers Charges à payer	0,5	0,5
LNR rang 1	7,8	3,3
LNR à reverser à l'Etat	201,8	117,2
Fonds Booster/Super Cagnotte	266,4	270,0
Report Gain	37,5	31,3
Gains à payer	191,9	233,8
Autres Gains à payer	1,8	1,6
Disponibilités Joueurs	58,9	54,1
Disponibilités Joueurs Bloqués	13,9	11,8
Passif – Établissements bancaires Charges à payer	0,9	0,3
Intérêts à payer	0,9	0,3
TOTAL PASSIF	1 289,5	1 206,4

Comptes annuels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Note 14 Engagements hors bilan

14.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenues à plus de 95 % : FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images, la FDP, FDJ Services, DVRT 13, FGS France, FDJ Online Betting and Gaming France, FDJ Online Betting and Gaming Holding, Adstelam, Aleda, FDJ Services Holding et FGS New Markets. 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'élevaient, au 31 décembre 2023, à 1,4 million d'euros pour La Française d'Images, 68,3 millions d'euros pour FDJ Gaming Solutions, 4,9 millions d'euros pour FDJ Services et 2,4 millions d'euros pour DVRT 13.

Les autres engagements donnés sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Hypothèque sur bien acquis	68,2	77,4
Engagements de bonne fin*	151,9	184,8
Contrat de parrainage	4,5	15,1
Stocks de pertes actuarielles (note 4.3)	-8,9	-9,1
Partenariat Sportif	12,1	17,9
Fonds d'Investissement	59,0	47,1
Contrats de location simple	9,5	30,5
Engagement caution solidaire Bail Aguesseau – FDI	6,9	8,2
Cautions et garanties à première demande	1,7	1,7
Cautions contrat OLG (FGS)	10,2	10,4
Cautions contrat DGFIP	5,0	5,0
Cautions contrat ACPR	10,0	10,0
Droits d'image des coureurs et engagement association L'Échappée	0,2	1,0
Autres engagements donnés	339,0	399,8

* Dont contrats imprimeurs : 38,3 millions d'euros.

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 68,2 millions d'euros (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement des fonds de capital-risque qui soutiennent le développement de start-up 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, Origins et Sista Fund.

14.2 ENGAGEMENTS REÇUS

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	200,4	172,7
Assurance couverture du risque de contrepartie	130,0	130,0
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	543,1	496,2
Lignes de découvert confirmées	150,0	150,0
Cautions en remplacement de la fiducie	110,0	110,0
Engagements reçus	1 133,5	1 058,8

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 millions d'euros 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 millions d'euros.

L'engagement de 110 millions d'euros porte sur un cautionnement garantissant le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs titulaires de comptes en ligne. Il est fourni par 3 compagnies d'assurance européennes de 1^{er} rang pour un montant maximum de 110 millions d'euros et est renouvelable par tacite reconduction par période d'une année.

14.3 ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

En millions d'euros - Couverture de change	31.12.2023	31.12.2022
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 25 septembre 2024 pour un montant global de	30,3	34,0
Couverture vente à terme sterling	-	

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.

Dans le cadre de l'acquisition de L'Addition, FDJ et le vendeur ont signé des promesses croisées d'achat et de

vente des titres L'Addition portant sur les 5% du capital encore détenus par le vendeur. Dans le cadre de l'acquisition du groupe Zeturf, une promesse croisée d'achat et de vente a été également été signée avec le vendeur portant sur des titres bloqués dans le cadre d'une attribution d'actions gratuites passée.

Note 15 Autres événements postérieurs à la clôture

L'ADLC a publié le 1^{er} février 2024 le fait qu'un recours a été déposé devant le Conseil d'Etat contre la décision d'autorisation de l'opération ZEturf/FDJ du 15 septembre 2023. Le requérant a 3 mois à compter du 11 décembre 2023 pour notifier ses moyens et demandes au soutien de son recours. FDJ a ce stade ne dispose d'aucun autre élément.

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

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 2023, 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 2023 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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 2023, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 2,47 milliards d'euros, dont 2,43 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 la Française des Jeux, 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 la gestion de l'exploitation,
- 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 DES ÉTATS FINANCIERS)

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 627,4 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 et une dépréciation est comptabilisée si cette valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable.

Comme indiqué à la note 7 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 multicritères de valorisation des fonds propres corrigés de la dette nette de la société ou de la quote-part de situation nette détenue.

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 :

- examinant la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des titres et en appréciant la pertinence des paramètres d'évaluation retenus (taux d'actualisation et taux de croissance à long terme) avec l'aide le cas échéant de nos spécialistes en évaluation ;
- appréciant le caractère raisonnable des 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 ;

- effectuant des analyses de sensibilité des hypothèses clés.

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 2023, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la vingt-et-unième année, dont pour chacun des cabinets, cinq 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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 22 février 2024

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés
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 2023

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 L.225-40 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 Code d'administration.

CONVENTION DE COOPÉRATION « GAGNER DU TERRAIN FDJ – ÉDITION 2023 » 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

Depuis 2021, la Française des Jeux et l'ANS ont conclu des conventions annuelles dans le cadre du programme « Gagnons du Terrain – FDJ » afin de définir les modalités d'action et l'engagement budgétaire de FDJ. Cette convention d'une durée d'un an avait 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 du COJO.

En conséquence, après un premier renouvellement au titre de l'édition 2022, le conseil d'administration du 14 février 2023 a autorisé le renouvellement du même dispositif pour l'année 2023.

La convention de coopération a été conclue le 3 mars 2023 pour une durée d'un an. Le dispositif est financé intégralement par FDJ à hauteur de 375 K€ pour 2023 : 350 K€ alloués à la mise en place des équipements sportifs et 25K€ alloués à l'ANS au titre des frais de gestion de l'opération afin de renforcer son implication et d'atteindre l'objectif de 20 équipements financés en 2023. A cela vient s'ajouter le reliquat des budgets 2021 et 2022, soit 199K€, soit un budget total de 574K€ pour l'année 2023.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

FDJ accompagne le sport français depuis de nombreuses années et participe à sa structuration depuis plus de 40 ans via son soutien à l'ANS. FDJ est également partenaire officiel des JO Paris 2024. Cet accord vise à maximiser l'impact des Jeux en France et marquer l'engagement de FDJ auprès de Paris 2024.

Impact résultat sur la période

Sur l'exercice, la charge constatée par FDJ s'élève à 375 K€ au titre de la convention conclue en 2023.

CONVENTION DE COOPÉRATION « APPEL À PROJETS IMPACTS 2024 – ÉDITION 2023 » AVEC L'AGENCE NATIONALE DU SPORT (« ANS »), LE FONDS DE DOTATION DE PARIS 2024 (FDD PARIS 2024), LE COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS (CNOSF), LE COMITÉ PARALYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS (CPSF)

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

En 2022, FDJ a conclu une convention avec l'ANS, le FDD Paris 2024, le CNOSF et le CPSF ayant pour objet de définir les modalités d'organisation de l'appel à projets « Impact 2024 » et de soutiens financiers des projets des lauréats dudit appel. FDJ a souhaité être associée à l'appel à projets « Impact 2024 » en créant une catégorie spécifique au développement de la pratique sportive féminine.

L'ANS, le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (Paris 2024), le CNOSF et le CPSF ont organisé en 2020 et 2021 les deux premières éditions de l'appel à projets Impact 2024 dont l'ANS était opérateur et le FDD Paris 2024, le CNOSF et le CPSF financeurs.

FDJ ayant souhaité poursuivre son partenariat pour l'édition 2023, le conseil d'administration du 19 avril 2023 a autorisé la conclusion d'une nouvelle convention au titre de l'année 2023, qui a été signée le 29 septembre 2023.

L'engagement financier de FDJ au titre de cette convention est une dotation de 100 000 euros à verser avant le 30 septembre 2023. Le budget total de cette édition 2023 est de 2 380 milliers d'euros.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Dans le cadre de la politique mixité de l'entreprise et de ses engagements pour la promotion et le soutien du sport féminin, FDJ a souhaité s'impliquer dans la démarche « Héritage » de Paris 2024. FDJ et Paris 2024 se sont associés pour lancer le 3^e baromètre « Sport féminin » qui permet de mesurer la pratique sportive des femmes en France.

Impact résultat sur la période

Une charge opérationnelle de 100 K€ a été constatée sur l'exercice au titre de cette convention.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

CONVENTIONS 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 CONCLUE AVEC L'ÉTAT RELATIVE AUX DROITS EXCLUSIFS DE FDJ

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 a été 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.

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.

Impact résultat sur la période

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice 2023.

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

Personnes concernées

- La Française des Jeux (ci-après « FDJ »),
- L'État en tant qu'actionnaire disposant de plus de 10% des droits de vote de FDJ, et Monsieur Badirou-Gafari, administrateur représentant l'État de FDJ.

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

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 :

- une première fois pour une 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
- une seconde fois pour une nouvelle durée allant du 29 décembre 2023 au 31 décembre 2025 pour un montant de 5 millions d'euros figurant en engagement donné hors bilan au cours de l'exercice 2023

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 de la DGFIP.

Impact résultat sur la période

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice 2023

GARANTIE SOLIDAIRE DONNÉE PAR FDJ À SA FILIALE FDJ SERVICES DANS LE CADRE DE LA CONVENTION TRIPARTITE CONCLUE AVEC MDB SERVICES ET LA DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES (DGFIP)**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 conseil d'administration du 23 juillet 2019 a également 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. Cette caution pouvait être accordée pour la durée du marché et a minima jusqu'en juillet 2024.

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.

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 a permis 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.

Impact résultat sur la période

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice 2023

CONVENTION CONCLUE AVEC L'ARJEL, ORGANISME PUBLIC DE L'ÉTAT, À LAQUELLE S'EST SUBSTITUÉE L'AUTORITÉ NATIONALE DES JEUX (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'Autorité Nationale des Jeux (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.

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 : « A 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 trucage 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.

Impact résultat sur la période

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.

it à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 22 février 2024

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Jean-Paul Collignon

Deloitte & Associés
Nadège Pineau



07 Informations concernant la société, son capital et son actionnariat

7.1	INFORMATIONS JURIDIQUES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	408	7.3	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGES	424
7.1.1	Dénomination sociale/nom commercial	408	7.3.1	Litiges courtiers mandataires relatifs au réseau de distribution de FDJ	424
7.1.2	Registre du commerce et des sociétés et LEI	408	7.3.2	Litige Soficom relatif à l'actionnariat de FDJ	425
7.1.3	Date de constitution et durée	408	7.3.3	Procédures administratives The Betting and Gaming Council, Betclie Enterprises Limited, European Gaming and Betting Association et SPS Betting France Limited relatives à certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ	426
7.1.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, numéro de téléphone et site Internet	408	7.3.4	Procédures européennes	426
7.1.5	Objet social et raison d'être	408	7.3.5	Procédure devant le Conseil d'État	427
7.1.6	Capital social	409	7.4	FDJ EN BOURSE	427
7.1.7	Intéressement du personnel	409	7.4.1	Marché du titre	427
7.1.8	Filiales et participations	410	7.4.2	Agenda financier 2024	428
7.1.9	Principales conventions intragroupe	413	7.4.3	Communication avec les actionnaires et investisseurs	429
7.2	ACTIONNARIAT ET CAPITAL SOCIAL /RFA/	413			
7.2.1	Informations relatives à l'actionnariat	413			
7.2.2	Informations sur le capital social	418			

Informations juridiques concernant la société

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 1.5 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 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 perpétuons 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 « Responsabilité sociétale de l'entreprise : déclaration de performance extra-financière »).

7.1.6 Capital social

Au 31 décembre 2023, le capital social de la société s'élevait à 76 400 000 euros, divisé en 191 000 000 d'actions ordinaires d'une valeur nominale de quarante centimes (0,40) d'euro 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 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 2023, le Groupe a versé un montant global de 10,8 millions d'euros acquis en 2022 représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 3 900 euros.

De plus, les collaborateurs qui versent tout ou partie de leur intéressement dans l'un des plans d'épargne (PEG et/ou PERCOL Groupe) peuvent bénéficier d'un abondement sur intéressement pouvant représenter jusqu'à 4 % de la masse salariale.

Participation

L'accord-cadre du 29 juin 2018, tout comme le nouvel accord de 2021 conclu pour une durée de 3 ans, prévoit une formule dérogatoire plus favorable que la formule légale pour le calcul de la participation qui est fonction des résultats consolidés du Groupe. Cet accord de participation Groupe s'applique à toutes les filiales détenues à plus de 50 % par FDJ.

En 2023, le Groupe a versé le montant de la participation acquise en 2022, soit 26 millions d'euros, représentant un montant moyen par collaborateur bénéficiaire de l'ordre de 9 500 euros.

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, destiné notamment à recevoir les sommes épargnées au titre de l'intéressement et de la participation.

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 en outre que les versements volontaires sur le PEG sont abondés selon les règles prévues aux accords (abondement de 900 euros bruts par an pour tout collaborateur versant 300, 600 ou 900 euros).

S'agissant d'un plan d'épargne retraite, un accord Groupe a été négocié et signé en 2022 prévoyant la mise en place d'un plan épargne retraite collectif Groupe (PERCOL Groupe) qui se substitue aux PERCO qui existaient dans les 3 entités suivantes : FDJ, FDP et FDJ Développement.

Cet accord prévoit une alimentation du PERCOL Groupe via l'épargne salariale (participation et intéressement), des jours issus du compte épargne temps (CET) avec un abondement de l'entreprise, des versements volontaires libres et des versements volontaires programmés abondés selon une grille prévue (versements annuels de 300 euros à 1 200 euros abondés par l'entreprise de 175 % à 300 %).

Initialement, seules trois sociétés (FDJ, FDP et FGS France) bénéficiaient d'un CET. En 2022, un accord Groupe généralisant la mise en place de CET dans chaque entreprise du Groupe a été signé avec des dispositions avantageuses pour les collaborateurs (rachat de jours du CET, achat de cotisation retraite...).

Informations juridiques concernant la société

Actionnariat salarié

Historiquement, seuls les collaborateurs de FDJ avaient accès à un fonds commun de placement « Actionnariat ».

Un FCPE Actionnariat Groupe a 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.

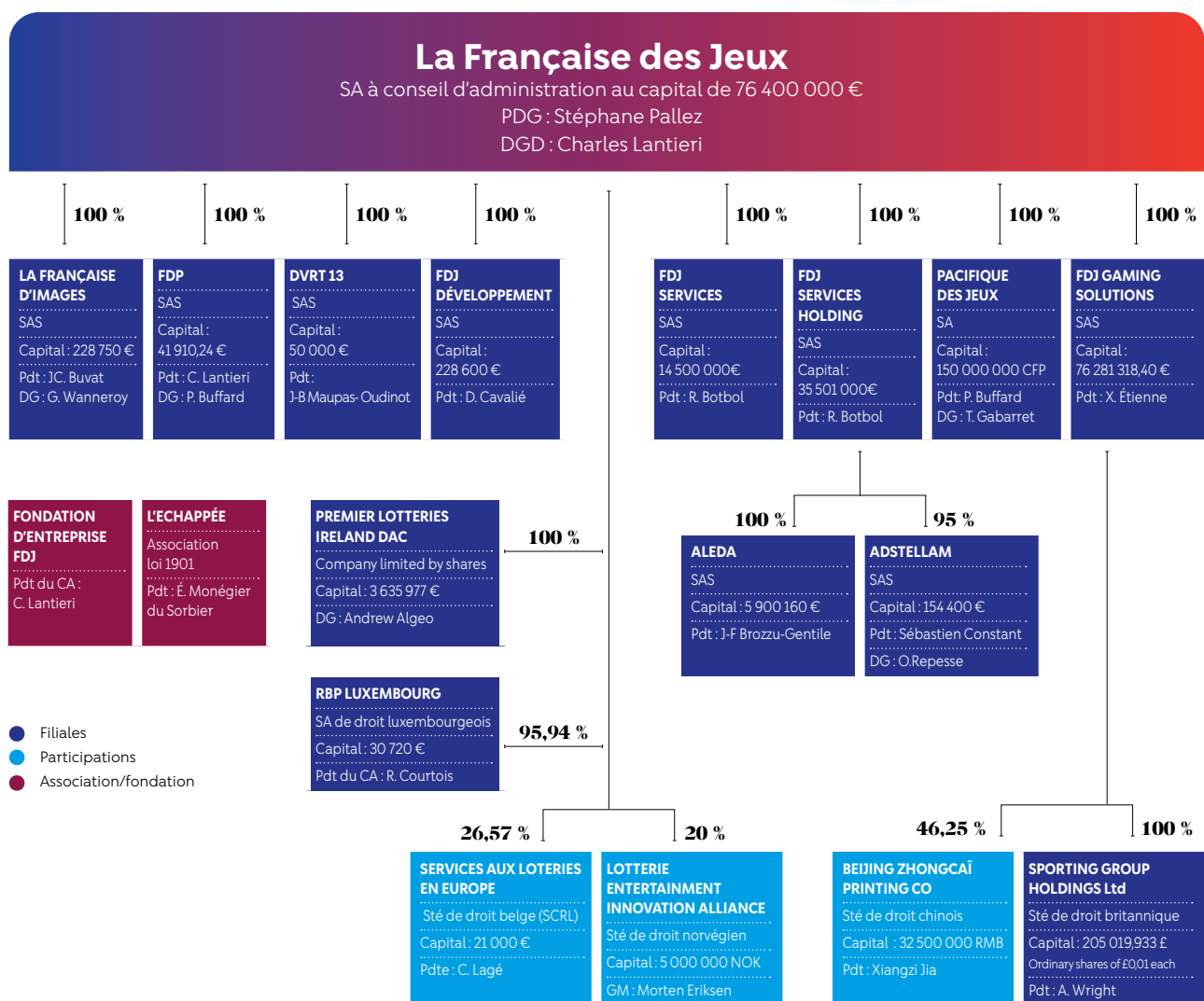
En 2021, le FCPE Actionnariat de FDJ a été absorbé par le FCPE Actionnariat Groupe.

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 euros par an avec des versements collaborateurs de 300, 600 ou 900 euros – cf. section 7.1.7.2 ci-dessus).

7.1.8 Filiales et participations**7.1.8.1 Organigramme du Groupe au 31 décembre 2023**

Figure ci-dessous l'organigramme simplifié du Groupe, incluant les principales filiales⁽¹⁾ :



Principales évolutions de l'organigramme au cours de l'exercice 2023 :

- acquisition de 100 % du capital de Premier Lotteries Ireland DAC (PLI), société détenant les droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise, le 3 novembre 2023 ;
- acquisition de 95,94 % de la société mère du groupe ZEBet/ZETurf (RBP Luxembourg) avec effet au 29 septembre 2023 ;
- cession de l'activité B2C du Groupe sporting à travers la cession de la filiale Sporting Index Ltd avec effet le 6 novembre 2023.

(1) Pour l'organigramme exhaustif se référer au chapitre 6, comptes consolidés, note 19 et site institutionnel de FDJ.

7.1.8.2 Liste des principales filiales directes, indirectes et participations

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique la liste des principales filiales du groupe FDJ à la Date du Document d'enregistrement universel⁽¹⁾ :

Nom de l'entité	Actionnaire	Description de l'activité
Distribution des jeux de loterie et de paris		
FDP	Détenue à 100 % par FDJ	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 les mises.
FDJ Développement	Détenue à 100 % par FDJ	FDJ Développement a pour activité l'animation et le pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane.
Pacifique des Jeux	Détenue à 100 % par FDJ	La PDJ a pour activité l'animation et le pilotage commercial du réseau FDJ en Polynésie Française.
Activités internationales		
Services aux Loteries en Europe (SLE)	Détenue à 26,57 % par FDJ	SLE réalise les opérations communes à FDJ et aux neuf autres loteries européennes des jeux Euromillions et Eurodreams (Allwyn - Angleterre, Loterias y Apuestas del Estado - Espagne, Premier Lotteries Ireland Dac - Irlande, LNL Services - Belgique, Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericordia de Lisboa - Portugal, Osterreichische Lotterien GmbH - Autriche, Loterie de la Suisse Romande - Suisse, Swisslos Interkantonale Landeslotterie - Suisse, Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte - Luxembourg).
Loteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)	Détenue à 20 % par FDJ	LEIA est une 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 plateforme de jeux Interactive Factory (voir paragraphe 6.1, note 9.2 « Loteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA) »).
FDJ Gaming Solutions (FGS)	Détenue à 100 % par FDJ	FGS est une société de droit français et la société holding des activités internationales 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.
FDJ Gaming Solutions France (FGS France)	Détenue à 100 % par FDJ	FGS France est une société de droit français 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 chapitre 1, paragraphe 1.3.3 « Fonction technologie »).
Sporting Group Holdings Ltd.	Détenue à 100 % par FGS	Sporting Group Holdings Ltd est une société de droit anglais, 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'opérateurs tiers dans le monde entier (ii) la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs. L'activité de <i>spread betting</i> a été cédée le 6 novembre 2023 (voir paragraphe 1.3.3 « La fonction technologie »).
Premier Lotteries Ireland DAC	Détenue à 100 % par FDJ	Premier Lotteries Ireland DAC rejoint le Groupe le 3 novembre 2023. C'est la société qui détient les droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise. À ce titre elle propose une offre d'une quarantaine de jeux, commercialisés dans un réseau diversifié de plus de 5 300 points de vente, et en ligne, avec plus de 15 % de mises digitales.
RBP Luxembourg	Détenue à 95,94 % par FDJ	Société holding de droit luxembourgeois acquise en septembre 2023. Détentrice des actions de sociétés opératrices de paris hippiques en ligne et de paris sportifs en ligne sous les marques ZEturf et ZEBet en France et à l'étranger : Espagne, Pays-Bas, Belgique, Malte.
Beijing Zhong Cai Printing Co (BZP)	Détenue à 46,25 % par FGS	BZP est une société de droit chinois dont l'activité est l'impression de tickets de jeux de grattage (voir chapitre 6, section 6.1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 », note 10.3 « Beijing Zhong Cai Printing Co »).

(1) Pour une liste exhaustive des filiales du groupe FDJ, cf. chapitre 6, comptes consolidés, note 19 et site institutionnel du groupe FDJ.

Informations juridiques concernant la société

Nom de l'entité	Actionnaire	Description de l'activité
Production de contenu audiovisuel		
La Française d'Images	Détenue à 100 % par FDJ	La Française d'Images a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes du Groupe (tirages Loto® et Euromillions, Keno ; 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.
Paiement & Services		
FDJ Services	Détenue à 100 % par FDJ	FDJ Services a 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* 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. Le 23 décembre 2022, l'ACPR a octroyé à FDJ Services une extension d'agrément lui permettant d'encaisser des factures pour le compte de tiers.
Adstellam	Détenue à 95 % par FDJ Services Holding	Adstellam a intégré le groupe FDJ le 27 juillet 2022 afin de renforcer la stratégie de diversification de l'activité Paiement & Services. Elle propose des solutions de gestion, d'encaissement et de paiement dans le réseau des cafés, hôtels et restaurants.
Aleda	Détenue à 100 % par FDJ Services Holding	Aleda a intégré le groupe FDJ le 17 novembre 2022 et vient, comme Adstellam renforcer la stratégie de diversification de l'activité Paiement & Services. Elle propose des solutions de gestion, d'encaissement et de paiement dans le réseau des buralistes et diffuseurs de presse.
Divertissement		
DVRT 13	Détenue à 100 % par FDJ	DVRT 13 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'activité. La société développe notamment ses activités dans les secteurs de l'esport, des jeux mobiles, des contenus médias digitaux ou encore des loisirs expérimentiels.

* Hormis pour l'activité DGFIP exercée sur 2021 qui ne nécessite pas l'obtention de l'agrément ACPR.

7.1.8.3 Fondation d'entreprise FDJ

FDJ a constitué le 6 janvier 1993 la Fondation d'entreprise FDJ.

Sur le quinquennat 2018-2023, la Fondation a soutenu de nombreux projets qui ont permis de venir en aide à 300 000 bénéficiaires.

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'actions pluriannuel associé à ce quinquennat s'élève à 25 millions d'euros.

Par ailleurs et pour répondre aux évolutions de la société française et aux nouveaux défis du Groupe, la Fondation d'entreprise FDJ a changé son objet en 2022 et s'engage désormais pour favoriser l'égalité des chances en soutenant 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 s'attache à accompagner des projets innovants pour l'éducation et l'inclusion dans la société, dans une

dynamique de co-construction, d'essaimage sur le territoire français, et de mesure d'impact social.

Plus de 120 projets associatifs ont bénéficié du soutien de la Fondation FDJ.

7.1.8.4 Association L'Échappée

L'association L'Échappée a constitué la Société de Gestion de l'Échappée (voir chapitre 6, section 6.1 « Comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 », note 10.1 « 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 FDJ Gaming Solutions France, FDJ Online Betting & Gaming France, FDJ Online Betting & Gaming Holding, Adstellam, Aleda, FDJ Services Holding, FGS new markets) un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

7.1.9.3 Conventions 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, soit sur une clef de répartition de coûts, soit à partir du dernier taux journalier moyen interne connu majoré d'un taux de marge pour les filiales fiscalement non intégrées. Ces conventions sont renouvelables par tacite reconduction pour des périodes d'un an.

Ces conventions concernent les filiales suivantes : FGS France, DVRT 13, FDI, FDJ Services, Adstellam, Aleda, Société de Gestion de l'Échappée et National Lotteries Common Services.

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 euro chacune de valeur nominale pour 200 000 actions anciennes de 382 euros de valeur nominale.

Au 31 décembre 2023, le capital social de la société est réparti comme suit :

Actionnariat FDJ au 31 décembre 2023	Nombre d'actions	% du capital (%)	% des droits de vote (%)	Nombre de droits de vote
État français	39 074 508	20,46 %	27,16 %	78 149 016
Associations d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 10,1 %) ⁽¹⁾	28 975 888	15,17 %	19,88 %	57 209 578
Total fonds salariés groupe FDJ	7 153 951	3,75 %	4,67 %	13 429 898
Actions autodétenues	384 810	0,20 %	n/a	n/a
Autres (détention individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre 2023)	99 497 251	52,09 %	37,41 %	107 638 705
Société/Soficom ⁽²⁾	5 730 000	3,00 %	3,98 %	11 460 000
Predica et Crédit Agricole Assurances retraites (CAAR)	10 183 592	5,33 %	6,89 %	19 843 214
TOTAL	191 000 000	100,00 %	100,00 %	288 175 108

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

(2) 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.

Actionnariat et capital social

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 FNAM, 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).

Conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, par courrier du 28 juillet 2022, le concert composé de l'UBFT, des Ailes Brisées et du bloc FNAM a déclaré avoir franchi à la hausse, le seuil réglementaire de 15 % du capital de FDJ et détenir 28 658 077 actions, soit 15 % du capital et 19,48 % des 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. ».

Au 31 décembre 2023, les administrateurs détenant des actions de la société sont les suivants :

Administrateurs	Nombre d'actions
Stéphane Pallez	1 628
FNAM	8 159 100
UBFT	19 310 362
Predica	10 183 592
Fabienne Dulac	500
Xavier Girre	528
Françoise Gri	650
Philippe Lazare	1 000
Corinne Lejbowicz	1 120

7.2.1.4 Déclaration relative au contrôle de la société

Au 31 décembre 2023, 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, paragraphe 1.5 « 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.

(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 2023.

Actionnariat et capital social

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).

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, du directeur général et des directeurs 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 de 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 2023

En exécution des autorisations conférées par l'assemblée générale, le conseil d'administration a mis en œuvre comme suit le programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2023 :

- **Contrat de liquidité**

Pour rappel, FDJ a donné mandat à un intermédiaire financier en vue d'intervenir pour son compte sur le Marché, afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des Titres et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché. Ce mandat est entré en vigueur le 19 décembre 2019 et a été renouvelé pour les exercices suivants. Ainsi, au 31 décembre 2023, 95 810 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

- **Octroi d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux**

FDJ a donné mandat à un intermédiaire financier à l'effet de procéder pour son compte à l'achat d'actions propres, en vue de les remettre ultérieurement aux bénéficiaires des plans d'attribution d'actions de performance (LTI). Au cours de l'exercice 2023, les acquisitions se sont déroulées comme suit :

- dans le cadre du LTI 1 (2021-2023) : du 22 mars au 26 avril 2023, FDJ a acquis 32 000 actions ;
- dans le cadre du LTI 2 (2022-2024) : du 22 mars au 26 avril 2023, FDJ a acquis 37 000 actions ;
- dans le cadre du LTI 3 (2023-2025) : du 1^{er} juin au 28 juillet 2023, FDJ a acquis 70 000 actions.

Au total, au 31 décembre 2023, et compte tenu des titres achetés au cours des exercices précédents dans le cadre des différents LTI, le nombre d'actions autodétenues était de 384 810. Pour le détail des transactions se reporter aux tableaux de la section ci-dessous « Mise en œuvre du programme de rachat d'actions ».

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 27 avril 2023.

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 euros, hors frais d'acquisition.

Montant maximal du programme autorisé : 700 millions d'euros.

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 2023, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 95 810 titres La Française des Jeux ;
- 3 412 037 euros.

Au cours du 1^{er} semestre 2023, il a été négocié un total de :

- à l'achat, 388 403 titres, pour un montant de 14 662 787 euros (3 047 transactions) ;
- à la vente, 352 263 titres, pour un montant de 13 380 714 euros (3 131 transactions).

Au cours du 2nd semestre 2023, il a été négocié un total de :

- à l'achat, 321 864 titres, pour un montant de 10 561 143 euros (2 522 transactions) ;
- à la vente, 295 512 titres, pour un montant de 9 712 545 euros (2 666 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 euros.

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 2023, la Société Générale a procédé à l'achat de :

- 32 000 actions au titre du LTI 2021, pour un montant de 1 222 500 euros ;
- 37 000 actions au titre du LTI 2022, pour un montant de 1 413 516 euros ;
- 70 000 Actions au titre du LTI 2023, pour un montant de 2 478 688 euros.

Soit un achat total de 139 000 actions, pour un montant total de 5 114 704 euros.

Nouveau programme de rachat d'actions

Il est proposé à l'assemblée générale annuelle ordinaire et extraordinaire du 25 avril 2024 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 :

TABLEAU DES DÉLÉGATIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 AVRIL 2024

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation
17	Autorisation à donner 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 Détenue maximum : 10 % du capital social	Ce montant constitue un plafond maximal global affecté au programme de rachat d'actions.	18 mois
18	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

Actionnariat et capital social

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 27 AVRIL 2023

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation des autorisations
13	Autorisation à donner 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 Détenion maximum : 10 % du capital social	Ce montant constitue un plafond maximal global affecté au programme de rachat d'actions.	18 mois	<p><i>Opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prix moyen de l'action : 33,877 € - Nombre total d'actions⁽¹⁾ : 45 841 - Montant cumulé des acquisitions : 14 739 164,08 € - Pourcentage de détention du capital social : Non significatif au 31 décembre 2023 <p><i>Opérations réalisées en vue d'attribution d'actions de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prix moyen de l'action : 36,80 € - Nombre total d'actions⁽²⁾ : 139 000 - Montant cumulé des acquisitions : 5 114 703,93 € - Pourcentage de détention du capital social : Non significatif au 31 décembre 2023
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 ^o 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 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, s'adressant exclusivement à des investisseurs qualifiés et/ou à un cercle restreint d'investisseurs	10 % du capital social + 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	

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation des autorisations
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	
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 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	

(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.

Actionnariat et capital social

AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 2022

N° de résolution	Nature de l'autorisation	Montant autorisé	Plafond global	Durée de l'autorisation	Utilisation des autorisations
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	LTI 2022-2024 174 764 actions attribuées soit environ 0,091 % du capital de la société LTI 2023-2025 175 828 actions attribuées soit environ 0,091 % du capital de la société

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 récapitulatif de l'évolution de l'actionnariat sur les deux derniers exercices de la société :

Détenteurs	Au 31 décembre 2022			Au 31 décembre 2023		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
État français	39 074 508	20,46 %	27,11 %	39 074 508	20,46 %	27,16 %
Association d'anciens combattants sous concert (dont UBFT 10,1 %)	28 956 088	15,16 %	19,82 %	28 975 888	15,17 %	19,88 %
Total fonds salariés groupe FDJ	7 249 634	3,80 %	4,68 %	7 153 951	3,75 %	4,67 %
Autres (détention individuelle inférieure à 5 % au 31 décembre de chaque année)	99 620 859	52,16 %	37,52 %	99 497 251	52,09 %	37,41 %
Actions autodétenues	185 319	n/a	n/a	384 810	0,20 %	n/a
Société/Soficoma	5 730 000	3,00 %	3,98 %	5 730 000	3,00 %	3,98 %
Predica et Crédit Agricole Assurances retraites (CAAR)	10 183 592	5,33 %	6,88 %	10 183 592	5,33 %	6,89 %
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. La société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.

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.

À la connaissance de la société, au 31 décembre 2023, 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.

7.3 Procédures judiciaires et d'arbitrages

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 courtiers mandataires relatifs 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.

Litige individuel

Suite à la modification de la sectorisation de 2012, un contentieux a été introduit par un courtier-mandataire à titre individuel en 2015. Ce courtier mettait en jeu la responsabilité contractuelle de FDJ pour non-respect des stipulations relatives à la cession de son contrat et son éventuelle reprise. Il demandait le paiement d'une indemnité de départ majorée dépassant le taux contractuel prévu. Le courtier-mandataire demandeur considérait également le refus opposé par FDJ au cessionnaire proposé par lui, comme abusif. Ce litige est actuellement en cours devant la Cour de cassation. Par un arrêt en date du 16 décembre 2021 la Cour d'appel de Versailles a jugé que La Française des Jeux avait commis une faute en refusant d'agréer un des cessionnaires proposés et a condamné cette dernière au paiement de l'indemnité majorée sollicitée par le courtier-mandataire cédant, et non au paiement de l'indemnité contractuelle, compte tenu du manquement de La Française des Jeux à ses obligations constaté par la

Cour d'appel. À ce titre, la Cour d'appel a notamment condamné La Française des jeux à payer au courtier-mandataire la somme de 454 170 euros à titre de dommages et intérêts. La Française des Jeux a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cette décision. L'affaire a été audenciée le 24 octobre 2023. Par un arrêt du 13 décembre 2023, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par La Française des Jeux à l'encontre de l'arrêt d'appel, qui est donc devenu définitif.

Litiges collectifs

Les courtiers-mandataires ont également introduit deux contentieux collectifs.

Litige 83 courtiers-mandataires

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 83 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 83 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 a été plaidée le 19 septembre 2023. La décision a été rendue le 13 décembre 2023 et déboute les 83 courtiers-mandataires de leurs demandes et les condamne à payer chacun à La Française des Jeux la somme de 800 euros, au titre de l'article 700 du Code de procédure civile, représentant 66 400 euros. Les 83 courtiers-mandataires peuvent interjeter appel de cette décision dans un délai d'un mois à compter de la signification de la décision.

Litige 4 courtiers-mandataires

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. Deux courtiers mandataires s'étant désistés, ils sont désormais quatre demandeurs.

Le sursis à statuer a été prononcé dans l'attente de la décision à intervenir dans le litige 67 courtiers-mandataires exposé ci-après.

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.

Le litige 67 courtiers-mandataires étant définitivement terminé, les 4 courtiers mandataires ont régularisé des conclusions de reprise d'instance devant le Tribunal de commerce de Nanterre le 17 juin 2022. Par jugement en date du 30 janvier 2023, le Tribunal de commerce de Nanterre a débouté les quatre courtiers mandataires de l'ensemble de leurs demandes et les a condamnés à payer chacun la somme de 20 000 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile. Les quatre courtiers-mandataires n'ont pas interjeté appel de cette décision. Ce litige est donc désormais clôturé.

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 euros par action, soit un prix total de 15 647 940 euros, 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 euros 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 euros 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. Par arrêt en date du 17 novembre 2022, la Cour d'appel d'Aix en Provence a confirmé le jugement en toutes ses dispositions et mis hors de cause la République Française. Soficoma a formé un pourvoi en cassation le 13 décembre 2022. L'affaire est en cours, les parties échangent des mémoires.

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 euros 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,

Procédures judiciaires et d'arbitrages

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 les 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. Par jugement du 23 mai 2022, le Tribunal

de commerce de Nanterre a de nouveau prononcé le sursis à statuer. Soficoma a assigné FDJ devant le Premier Président de la Cour d'appel de Versailles afin de se voir autoriser à interjeter appel de cette décision de sursis à statuer. Par ordonnance de référé du 9 juin 2022, le Premier Président de la Cour d'appel de Versailles a rejeté la demande de Soficoma.

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, Betclac 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, Betclac 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. Par cinq arrêts en date du 14 avril 2023 et un arrêt en date du 12 juillet 2023, le Conseil d'État considère que les droits exclusifs accordés à la FDJ sont justifiés par des motifs d'ordre public et de maîtrise des risques de dépendance, que la durée de 25 ans de ces droits exclusifs accordés à FDJ n'est pas excessive, que l'attribution de droits exclusifs à FDJ est conforme au droit de l'Union européenne et qu'il n'y a pas lieu de saisir la Cour de Justice européenne de questions préjudicielles. Concernant le montant de la contrepartie versée par FDJ à l'État en échange des droits exclusifs accordés, le Conseil d'État sursoit à statuer et se prononcera après la décision qui sera rendue par la Commission européenne sur ce sujet.

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 millions d'euros versée en « rémunération des droits exclusifs accordés » sur les paris sportifs en point de vente et la loterie pour une durée de 25 ans. 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 par décision en date du 3 décembre 2021, 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.

7.3.5 Procédure devant le Conseil d'État

L'Autorité de la Concurrence a publié, le 1^{er} février 2024, le fait qu'un recours a été déposé devant le Conseil d'État contre la décision d'autorisation de l'opération ZÉturf/La Française des Jeux du 15 septembre 2023. Le requérant a

3 mois à compter du 11 décembre 2023 pour notifier ses moyens et demandes au soutien de son recours. La Française des Jeux ne dispose à ce stade d'aucun autre élément.

7.4 FDJ en Bourse

7.4.1 Marché du titre

Fiche signalétique de l'action FDJ

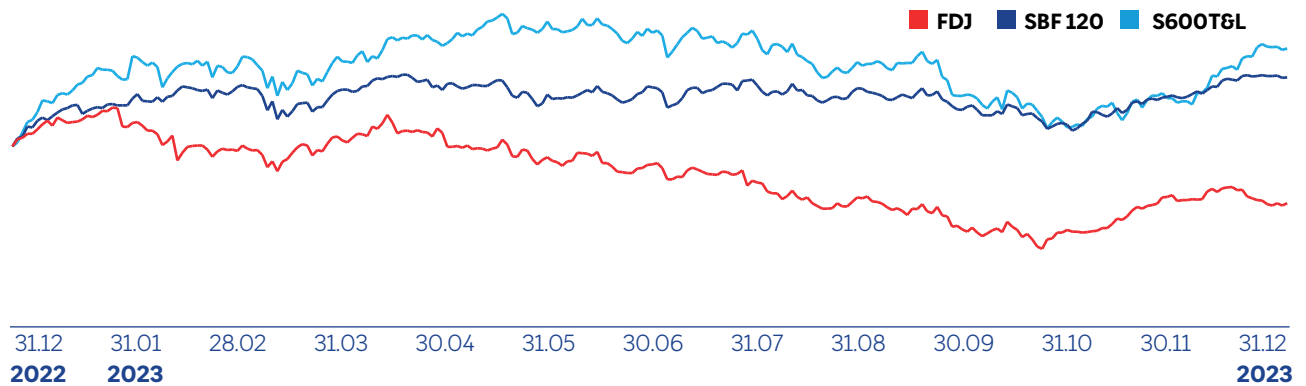
Dénomination sociale	La Française des Jeux
Code valeur ISIN	FR0013451333
Code mnémorique	FDJ
Place de cotation	Euronext Paris – compartiment A
Classification ICB	5752 Gambling
Principaux indices boursiers et extra-financiers	SBF 120, CAC Mid 60, Euronext Vigeo France 20, Euro Stoxx 600, MSCI Europe, FTSE Euro
Éligibilité de l'action	Plan d'épargne en actions (PEA)
Valeur nominale	0,40 €
Nombre d'actions en circulation au 31.12.2023	191 000 000
Cours au 31.12.2023	32,84 €
Capitalisation boursière au 31.12.2023	6 272 440 000 € ⁽¹⁾

(1) À fin 2023, FDJ était la 57^e société du SBF 120 en termes de capitalisation boursière.

Données boursières

Variation annuelle 2023	
FDJ	- 13 %
SBF 120	15 %
Stoxx 600 Travel & Leisure	22 %
Au 31 décembre 2023, le poids de l'action FDJ est de :	
– Dans le SBF 120	0,1954 %
– Dans le CAC Mid 60	1,7346 %
– Dans le Stoxx 600 Travel & Leisure	3,0581 %

FDJ en Bourse

ÉVOLUTION SUR L'ANNÉE 2023 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 2022**7.4.2 Agenda financier 2024**

17 avril 2024 (après Bourse) Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2024 <i>Période de silence* :</i> du 1 ^{er} avril 2024 avant Bourse au 18 avril après Bourse	25 avril 2024 Assemblée générale	25 juillet 2024 (après Bourse) Résultats 1 ^{er} semestre 2024 <i>Période de silence* :</i> du 24 juin 2024 avant Bourse au 26 juillet après Bourse	17 octobre 2024 (après Bourse) Chiffre d'affaires 9 mois 2024 <i>Période de silence* :</i> du 30 septembre avant Bourse au 18 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 plus de 10 bureaux d'analyse français et internationaux (<https://www.groupefdj.com/fr/investisseurs/analystes.html>).

En 2023, la direction générale de FDJ et la direction des Relations Investisseurs ont multiplié les 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, de l'organisation de conférences téléphoniques et de *roadshows*, ainsi que des échanges individuels.

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 2023) est assuré par une équipe dédiée rattachée à la direction de la Communication et du mécénat Groupe. 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 16 000 membres.

L'assemblée générale se tient en présentiel, avec retransmission accessible en *replay* sur le site du Groupe. Les informations et l'ensemble des documents relatifs à cet événement sont également disponibles sur ce site. Préalablement à, FDJ échange avec ses actionnaires, sur, notamment, les principales résolutions qui y sont présentées.

Pour toute question, vous pouvez contacter les équipes :

Relations investisseurs

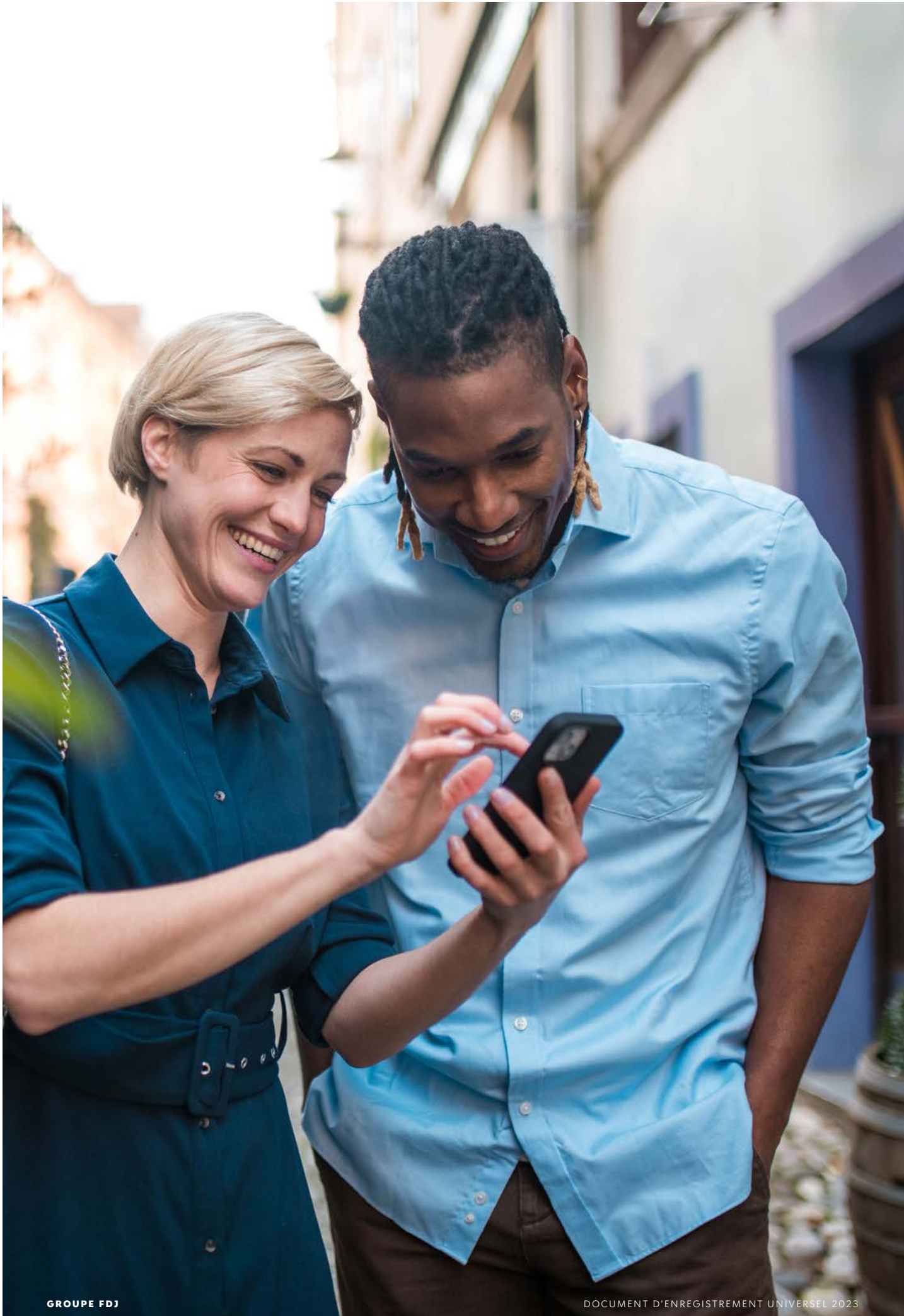
01 41 04 19 74

invest@fdj.com

Relations actionnaires individuels

0 805 650 660

contact@actionnaires-fdj.com



08 Informations complémentaires

8.1	PERSONNES RESPONSABLES /RFA/	432	8.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	434
8.1.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	432	8.5	TABLES DE CONCORDANCE	435
8.1.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	432	8.5.1	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement européen délégué (UE) n° 2019/980	435
8.1.3	Rapport d'experts et déclarations d'intérêts	432	8.5.2	Table de concordance avec le rapport financier annuel	438
8.1.4	Responsable de l'information financière	432	8.5.3	Table de concordance avec le rapport de gestion (Code de commerce)	439
8.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	432	8.5.4	Table de concordance avec le rapport sur le gouvernement d'entreprise	441
8.3	GLOSSAIRE	433			

Personnes responsables

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 15 mars 2024

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

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par 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. 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. Son mandat a été renouvelé par l'assemblée générale annuelle du 26 avril 2022 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 2027.

8.3 Glossaire

Les termes ci-dessous utilisés dans le présent document ont la définition suivante :

« Acceleration Business Unit » ou « ABU »	désigne les activités de diversification en développement du Groupe : l'international et paiement & services en points de vente.
« 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 1.5 « Environnement réglementaire » du chapitre 1 « Présentation du Groupe »).
« 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 et jeux en ligne en concurrence.
« Cahier des Charges »	désigne le Cahier des Charges de La Française des Jeux, 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 provenant principalement des prestations de services à l'international, ainsi que de l'activité paiement & services.
« 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 1.5.1. « Régime des droits exclusifs et soumission de FDJ au contrôle étroit de l'État » du chapitre 1 « Présentation du Groupe »).
« 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.
« Droits exclusifs »	désigne les autorisations d'opérer de manière exclusive certains jeux d'argent et de hasard délivrées par les autorités compétentes en France, conférant ainsi un monopole d'exploitation de ces jeux aux opérateurs qui en sont titulaires, par opposition aux jeux d'argent et de hasard qui peuvent être offerts en concurrence sur la base d'un agrément délivré par l'Autorité nationale des jeux.
« Groupe »	désigne le groupe de sociétés constitué par FDJ et l'ensemble de ses filiales.
« Jeu extensif »	désigne le jeu d'argent et de hasard par un grand nombre de joueurs réalisant des mises de faible montant.
« Jeux 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.
« Jeux instantanés »	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.

Documents accessibles au public

« 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 4.6 « 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.
« Marché des jeux »	désigne chacun des marchés pertinents de jeux d'argent et de hasard selon le type de jeu, le canal de distribution ainsi que les modalités de l'offre de jeux (sous droits exclusifs ou en concurrence).
« 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).
« Omnicanalité »	désigne la stratégie déployée par FDJ dans le domaine de la loterie afin de proposer à ses joueurs une expérience de jeu unique selon qu'ils empruntent le canal physique et/ou le digital de distribution.
« 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, note 5.2.2.1 « Chiffre d'affaires ».
« PDV »	désigne les points de vente proposant les jeux FDJ.
« PNJ » or « Produit net des jeux »	voir chapitre 5, note 5.2.2.1 « Chiffre d'affaires ».
« Secteur des jeux »	désigne les activités développées par les opérateurs de jeux d'argent et de hasard dans leur ensemble, incluant les jeux de loterie, de paris sportifs et hippiques, le poker, ainsi que les jeux de casino.
« TRJ » ou « Taux de retour aux joueurs »	voir chapitre 5, note 5.2.2.1 « Chiffre d'affaires ».
« 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 européen délégué (UE) n° 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	8.1
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	1.2
5.2	Principaux marchés	1.1
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la société	1.2
5.4	Description de la stratégie et des objectifs	Rapport d'activité intégré
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	1.4
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 10)
5.7.4	Décrire toute question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	4.11

Tables de concordance

Informations prévues à l'annexe 1 et 2 du règlement UE n° 2019/980		Section du DEU
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	<i>Exposé de l'activité pour les périodes présentées</i>	5.2 et 5.6
7.1.2	<i>Explications sur les perspectives futures de développement et sur les activités de R&D</i>	5.4 et 5.7
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	<i>Événements ayant impacté le revenu d'exploitation de l'émetteur</i>	5.2 et 5.6
7.2.2	<i>Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets</i>	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	5.2.3.1 et 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	1.5
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
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
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

Informations prévues à l'annexe 1 et 2 du règlement UE n° 2019/980		Section du DEU
15	Salariés	
15.1	Nombre de salariés	4.8
15.2	Participations et stock-options	7.1.7.1/7.2.2.5
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.1.7.2
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
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	1.5/3.3
21	Documents disponibles	8.4

Tables de concordance

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 (<https://www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html> > DEU2021) ;
- 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 221 à 343 du Document d'enregistrement universel D.22-0124 (<https://www.groupefdj.com/fr/investisseurs/publications-financieres.html> > DEU2021).

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		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	5.2.4/4
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	4.11.1 et 6.8
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 9.5 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	3.2.3
2.7	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	3
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	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	5.2.4/4
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 9.5 aux comptes consolidés)
1.7 Description des principaux risques et incertitudes de la société et du Groupe	3
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	4.11.1 et 8
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	3.2.3
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	5.1
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

Tables de concordance

Thèmes	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 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	n/a
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
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 (say on pay)	2.2.1
6 Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux (say on pay)	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
9 Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	2.1.2.2
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

◆
POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DU GROUPE

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



FACEBOOK
[facebook.com/
FDJ](https://facebook.com/FDJ)



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



X
x.com/FDJ



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



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



La Française des Jeux
Siège social

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