



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

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT



Le document d'enregistrement a été approuvé le 17 octobre 2019 sous le numéro I. 19-035 par l'AMF en sa qualité d'autorité compétente pour l'application des dispositions du règlement (UE) n°2017/1129. L'AMF approuve ce document après avoir vérifié que les informations qu'il contient sont complètes, cohérentes et compréhensibles. Cette approbation n'est pas un avis favorable de l'AMF sur l'émetteur qui fait l'objet du document d'enregistrement. Les investisseurs sont invités à procéder à leur propre évaluation quant à l'opportunité d'investir dans les valeurs mobilières concernées.

Le document d'enregistrement peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et, le cas échéant, un résumé et son (ses) supplément(s). L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Des exemplaires du présent document d'enregistrement 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).

TABLE DES MATIERES

| | | |
|------------|---|----|
| CHAPITRE 1 | Personne responsable du Document d'Enregistrement | 6 |
| 1.1 | Responsable du Document d'Enregistrement | 6 |
| 1.2 | Attestation du responsable du Document d'Enregistrement | 6 |
| 1.3 | Rapport d'experts et déclarations d'intérêts..... | 6 |
| 1.4 | Responsable de l'information financière | 6 |
| CHAPITRE 2 | Contrôleurs légaux des comptes | 7 |
| 2.1 | Commissaires aux comptes titulaires | 7 |
| 2.2 | Commissaires aux comptes suppléants | 7 |
| CHAPITRE 3 | Facteurs de risques..... | 8 |
| 3.1 | Risques liés au cadre réglementaire du secteur des jeux d'argent et de hasard * | 8 |
| 3.1.1 | Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire | 9 |
| 3.1.2 | Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire..... | 11 |
| 3.1.3 | Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires | 13 |
| 3.2 | Risques liés à la pression concurrentielle pesant sur les jeux d'argent et de hasard | 13 |
| 3.2.1 | Risque de défaut de compétitivité en matière de paris sportifs en ligne * | 14 |
| 3.2.2 | Risques liés à l'évolution du bassin de joueurs | 14 |
| 3.2.3 | Risque d'élargissement du champ concurrentiel au travers d'offres qui ne respecteraient pas la réglementation relative à la loterie en ligne..... | 15 |
| 3.3 | Risques liés aux activités du Groupe | 15 |
| 3.3.1 | Risques liés aux opérations de jeux | 15 |
| 3.3.2 | Risques liés à l'organisation du Groupe et du réseau de points de vente | 21 |
| 3.3.3 | Risques liés aux activités adjacentes | 22 |
| 3.3.4 | Risques liés aux acquisitions | 23 |
| 3.3.5 | Risque de défaillance et de difficulté d'adaptation du système d'information..... | 24 |
| 3.3.6 | Risques liés à l'acquisition de certaines compétences..... | 24 |
| 3.4 | Risques juridiques et de non-conformité..... | 24 |
| 3.4.1 | Risque de blanchiment d'argent | 24 |
| 3.4.2 | Risque de corruption et autres atteintes à la probité | 25 |
| 3.4.3 | Risque lié au jeu des mineurs | 25 |
| 3.4.4 | Risque d'atteinte aux données personnelles | 26 |
| 3.4.5 | Risque lié aux compétitions sportives | 26 |
| 3.4.6 | Risques liés aux litiges | 27 |
| 3.4.7 | Risque de recours contre certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ | 27 |
| 3.4.8 | Risques liés aux droits de propriété intellectuelle | 28 |
| 3.4.9 | Risque juridique lié à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part..... | 28 |
| 3.5 | Risques financiers | 29 |
| 3.5.1 | Risque de liquidité..... | 29 |
| 3.5.2 | Risque de taux | 30 |
| 3.5.3 | Autres risques financiers..... | 31 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 3.6 | Gestion des risques..... | 31 |
| 3.6.1 | Dispositifs de contrôle | 31 |
| 3.6.2 | Description des principaux dispositifs de gestion des risques..... | 34 |
| 3.6.3 | Politique de gestion du Jeu Responsable | 37 |
| 3.6.4 | Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance | 42 |
| CHAPITRE 4 | Informations concernant l'Emetteur | 44 |
| 4.1 | Informations juridiques concernant la Société | 44 |
| 4.1.1 | Dénomination sociale / nom commercial | 44 |
| 4.1.2 | Registre du commerce et des sociétés et LEI | 44 |
| 4.1.3 | Date de constitution et durée | 44 |
| 4.1.4 | Siège social, forme juridique, législation applicable et site Internet | 44 |
| 4.2 | Historique du Groupe..... | 44 |
| CHAPITRE 5 | Aperçu des activités..... | 47 |
| 5.1 | Présentation générale | 47 |
| 5.2 | Marchés..... | 49 |
| 5.2.1 | Marché mondial des jeux d'argent et de hasard | 49 |
| 5.2.2 | Marché européen des jeux d'argent et de hasard..... | 53 |
| 5.2.3 | Marché français des jeux d'argent et de hasard..... | 57 |
| 5.2.4 | Marché B2B international..... | 59 |
| 5.3 | Atouts et stratégie du Groupe..... | 60 |
| 5.3.1 | Atouts du Groupe..... | 60 |
| 5.3.2 | Stratégie du Groupe | 66 |
| 5.4 | Description des principales activités du Groupe | 71 |
| 5.4.1 | Loterie..... | 73 |
| 5.4.2 | Paris sportifs | 89 |
| 5.4.3 | Activités adjacentes | 94 |
| 5.5 | Organisation opérationnelle | 98 |
| 5.5.1 | Fonctions transverses : clients, commercial et technologie | 99 |
| 5.5.2 | Directions de la communication, des médias, de la production TV, de l'événementiel et de l'innovation..... | 108 |
| 5.6 | Politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) | 111 |
| 5.7 | Investissements | 115 |
| 5.7.1 | Investissements significatifs au cours des trois derniers exercices et au cours du premier semestre 2019 | 115 |
| 5.7.2 | Investissements significatifs en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part des organes de direction | 117 |
| 5.7.3 | Informations relatives aux <i>joint-ventures</i> et participations importantes..... | 117 |
| 5.8 | Facteurs de dépendance | 119 |
| 5.9 | Marques, brevets et licences | 119 |
| 5.9.1 | Marques et licences de marques | 119 |
| 5.9.2 | Noms de domaine | 120 |
| 5.9.3 | Dessins et modèles..... | 121 |
| 5.9.4 | Brevets..... | 121 |
| CHAPITRE 6 | Structure organisationnelle | 122 |

| | | |
|---|---|-----|
| 6.1 | Organigramme simplifié du Groupe à la Date du Document d'Enregistrement | 122 |
| 6.2 | Filiales et participations | 122 |
| 6.2.1 | Liste des filiales directes et indirectes | 122 |
| 6.2.2 | Liste des participations | 124 |
| 6.2.3 | Fondation d'entreprise | 125 |
| 6.2.4 | Association L'Echappée | 125 |
| 6.3 | Principaux flux intra-groupes..... | 125 |
| 6.3.1 | Convention d'omnium..... | 125 |
| 6.3.2 | Convention d'intégration fiscale..... | 125 |
| 6.3.3 | Convention de prestation de services | 126 |
| CHAPITRE 7 Examen de la situation financière et du résultat | | 127 |
| 7.1 | Présentation générale | 127 |
| 7.1.1 | Introduction | 127 |
| 7.1.2 | Principaux facteurs ayant une influence significative sur les résultats du Groupe | 130 |
| 7.1.3 | Principaux postes du compte de résultat..... | 141 |
| 7.1.4 | Indicateurs alternatifs de performance..... | 145 |
| 7.2 | Analyses des résultats pour les semestres clos les 30 juin 2019 et 2018 | 152 |
| 7.3 | Analyses des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016..... | 159 |
| 7.3.1 | Analyse des résultats pour les exercice clos les 31 décembre 2017 et 2018 | 159 |
| 7.3.2 | Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016..... | 167 |
| CHAPITRE 8 Trésorerie et capitaux | | 175 |
| 8.1 | Présentation générale | 175 |
| 8.1.1 | Principales ressources financières et principaux besoins de trésorerie du Groupe.... | 175 |
| 8.1.2 | Excédent net de trésorerie du Groupe..... | 182 |
| 8.2 | Sources de financement nécessaires à l'avenir | 185 |
| 8.3 | Flux de trésorerie consolidés du Groupe..... | 185 |
| 8.3.1 | Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les semestres clos aux 30 juin 2019 et 2018. | 185 |
| 8.3.2 | Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 | 189 |
| 8.3.3 | Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 | 193 |
| 8.4 | Restriction à l'utilisation de capitaux..... | 198 |
| CHAPITRE 9 Environnement législatif et réglementaire..... | | 199 |
| 9.1 | Réglementation des activités sous droits exclusifs | 200 |
| 9.1.1 | Refonte du cadre général de la réglementation des activités sous droits exclusifs.... | 200 |
| 9.1.2 | Exploitation des jeux d'argent et de hasard sous droits exclusifs..... | 206 |
| 9.2 | Réglementation des activités opérées en concurrence | 213 |
| 9.3 | Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence | 215 |
| 9.4 | Contrôle par les autorités administratives | 218 |
| 9.4.1 | Contrôle par l'ANJ | 218 |
| 9.4.2 | Contrôles par le ministre chargé du budget et le ministre chargé de l'économie | 222 |
| 9.4.3 | Contrôle économique et financier par l'administration | 222 |

| | | |
|---|---|-----|
| 9.4.4 | Contrôle par la Cour des comptes..... | 222 |
| 9.4.5 | Contrôle par l'Inspection Générale des Finances | 222 |
| 9.5 | Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe | 222 |
| 9.6 | Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer | 225 |
| 9.7 | Réglementation des activités du Groupe à l'étranger..... | 226 |
| CHAPITRE 10 Informations sur les tendances..... | | 227 |
| 10.1 | Evolutions récentes intervenues depuis la clôture de l'exercice 2018 | 227 |
| 10.2 | Perspectives et objectifs 2020-2025..... | 227 |
| 10.2.1 | Hypothèses..... | 228 |
| 10.2.2 | Perspectives d'évolution des activités et objectifs organiques | 229 |
| CHAPITRE 11 Prévisions ou estimations de bénéfice | | 232 |
| 11.1 | Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 | 232 |
| 11.1.1 | Hypothèses..... | 232 |
| 11.1.2 | Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019..... | 233 |
| 11.2 | Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 | 234 |
| 11.2.1 | Hypothèses..... | 234 |
| 11.2.2 | Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020..... | 235 |
| 11.3 | Rapport des commissaires aux comptes sur la prévision d'EBITDA « réalisé » pour l'exercice à clore au 31 décembre 2019 et sur la prévision de marge d'EBITDA pour l'exercice à clore au 31 décembre 2020..... | 235 |
| CHAPITRE 12 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale | | 237 |
| 12.1 | Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale | 237 |
| 12.1.1 | Composition du Conseil d'Administration..... | 237 |
| 12.1.2 | Direction générale..... | 250 |
| 12.2 | Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration et aux dirigeants mandataires sociaux | 251 |
| 12.3 | Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux | 252 |
| CHAPITRE 13 Rémunération et avantages des dirigeants..... | | 253 |
| 13.1 | Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux de la Société | 253 |
| 13.1.1 | Rémunérations et avantages versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société | 253 |
| 13.1.2 | Rémunérations et avantages versés aux mandataire sociaux non exécutifs de la Société | 257 |
| 13.2 | Sommes provisionnées par la Société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux..... | 258 |
| CHAPITRE 14 Fonctionnement des Organes d'administration et de Direction..... | | 259 |
| 14.1 | Fonctionnement des organes d'administration et de direction..... | 259 |
| 14.1.1 | Conseil d'Administration | 259 |
| 14.1.2 | Direction générale..... | 261 |
| 14.2 | Absence de contrats de service | 262 |
| 14.3 | Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise | 262 |
| 14.3.1 | Le Comité d'Audit et des Risques | 263 |
| 14.3.2 | Le Comité des Nominations et des Rémunérations | 264 |

| | | |
|---|--|-----|
| 14.3.3 | Le Comité Stratégique | 265 |
| 14.3.4 | Le Comité Jeu Responsable et Développement Durable..... | 265 |
| 14.4 | Régime de gouvernement d'entreprise..... | 266 |
| 14.5 | Contrôle interne..... | 267 |
| CHAPITRE 15 Salariés et politique de gestion des Ressources humaines..... | | 268 |
| 15.1 | Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe | 268 |
| 15.2 | Information sociale | 270 |
| 15.2.1 | Effectifs | 270 |
| 15.2.2 | Statut du personnel | 271 |
| 15.2.3 | Embauches..... | 271 |
| 15.2.4 | Départs, licenciements et préretraite..... | 272 |
| 15.2.5 | Heures supplémentaires | 272 |
| 15.2.6 | Personnel intérimaire..... | 272 |
| 15.2.7 | Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi | 273 |
| 15.2.8 | Organisation et durée du temps de travail - absentéisme..... | 273 |
| 15.2.9 | Rémunérations – charges sociales | 274 |
| 15.2.10 | Egalité hommes-femmes | 275 |
| 15.2.11 | Relations professionnelles et accords collectifs..... | 277 |
| 15.2.12 | Représentation du personnel et représentation syndicale | 278 |
| 15.2.13 | Hygiène, Sécurité et conditions de travail | 278 |
| 15.2.14 | Formation..... | 280 |
| 15.2.15 | Emploi et insertion des travailleurs handicapés..... | 281 |
| 15.2.16 | Œuvres sociales | 282 |
| 15.2.17 | Sous-traitance | 282 |
| 15.3 | Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions | 282 |
| 15.4 | Intéressement du personnel..... | 283 |
| 15.4.1 | Accords d'intéressement et de participation..... | 283 |
| 15.4.2 | Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié..... | 283 |
| CHAPITRE 16 Principaux actionnaires..... | | 284 |
| 16.1 | Actionnariat..... | 284 |
| 16.1.1 | Répartition du capital et des droits de vote..... | 284 |
| 16.1.2 | Participations des mandataires sociaux et opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration sur les titres de la Société..... | 284 |
| 16.2 | Evolution de l'actionnariat..... | 284 |
| 16.3 | Déclaration relative au contrôle de la Société..... | 284 |
| 16.4 | Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la Société..... | 285 |
| 16.5 | Relations avec l'Etat et les autorités administratives | 285 |
| 16.6 | Accords entre actionnaires | 285 |
| CHAPITRE 17 Transactions avec des apparentés | | 286 |
| CHAPITRE 18 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats | | 288 |
| 18.1 | Comptes consolidés établis en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018..... | 288 |

| | | |
|---|--|-----|
| 18.1.1 | Comptes..... | 288 |
| 18.2 | Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 | 288 |
| 18.3 | Informations financières pro forma..... | 288 |
| 18.4 | Informations financières intermédiaires..... | 288 |
| 18.5 | Date des dernières informations financières | 288 |
| 18.6 | Politique de distribution des dividendes | 288 |
| 18.6.1 | Dividendes versés au cours des trois derniers exercices..... | 288 |
| 18.6.2 | Politique de distribution..... | 289 |
| 18.6.3 | Délai de prescription..... | 289 |
| 18.7 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | 289 |
| 18.8 | Changement significatif de la situation financière..... | 292 |
| CHAPITRE 19 Informations complémentaires concernant le capital social et stipulations statutaires | | 293 |
| 19.1 | Informations concernant le capital social..... | 293 |
| 19.1.1 | Capital social | 293 |
| 19.1.2 | Actions détenues par la Société ou pour son compte propre | 293 |
| 19.1.3 | Capital autorisé mais non émis | 294 |
| 19.1.4 | Autres titres donnant accès au capital..... | 297 |
| 19.1.5 | Tableau d'évolution du capital | 297 |
| 19.1.6 | Options sur le capital de la Société..... | 297 |
| 19.1.7 | Titres non représentatifs du capital..... | 297 |
| 19.2 | Stipulations statutaires | 297 |
| 19.2.1 | Objet social | 297 |
| 19.2.2 | Exercice social..... | 297 |
| 19.2.3 | Droits de vote..... | 297 |
| 19.2.4 | Modifications du capital et des droits attachés aux actions | 297 |
| 19.2.5 | Stipulations statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle | 298 |
| 19.2.6 | Franchissements de seuils..... | 298 |
| 19.2.7 | Identification des porteurs de valeurs mobilières | 299 |
| 19.2.8 | Assemblées générales | 299 |
| CHAPITRE 20 Contrats importants..... | | 301 |
| CHAPITRE 21 Documents accessibles au Public | | 302 |
| ANNEXE 1 | Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018..... | 303 |
| ANNEXE 2 | Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018..... | 351 |
| ANNEXE 3 | Rapports spéciaux des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées au titre des exercices 2016, 2017 et 2018..... | 352 |
| ANNEXE 4 | Comptes consolidés semestriels au 30 juin 2019..... | 358 |
| ANNEXE 5 | Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2019 | 378 |
| ANNEXE 6 | Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra- financière figurant dans le rapport de gestion du groupe | 379 |

REMARQUES GENERALES

Définitions

Les termes ci-dessous utilisés dans le présent document ont la définition suivante :

- « **Acceleration Business Unit** » ou « **ABU** » désigne l'une des trois activités adjacentes en développement du Groupe : (i) l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs¹), (ii) les paiement et services en points de vente et (iii) le divertissement.
- « **Agrément** » désigne l'autorisation accordée par FDJ à un détaillant pour la promotion et la commercialisation de tout ou partie de ses jeux et services dans un point de vente. Le détaillant disposant d'un agrément agit au nom et pour le compte de FDJ sur la base des conditions définies contractuellement.
- « **ARJEL** » désigne l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne créée en 2010 consécutivement à l'ouverture du marché à la concurrence. L'Ordonnance prévoit une évolution de la dénomination (Autorité nationale des jeux – l'« ANJ ») et de la composition de l'ARJEL, ainsi qu'un élargissement de son champ de compétences aux jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ et par le PMU, qu'ils soient commercialisés en ligne ou en réseau physique de distribution (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).
- « **Baromètre Marché Clients** » désigne l'étude réalisée annuellement par Médiamétrie à la demande de la Société auprès de 7 000 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et plus. Les données sont collectées en ligne sur une période de trois semaines (octobre 2018 pour les données 2018). L'étude est encadrée par une enquête téléphonique menée en parallèle auprès de 3 000 personnes. La marge d'erreur statistique estimée est de plus ou moins 5%.
- « **B2B** » désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre entreprises.
- « **B2C** » désigne les activités commerciales et marketing réalisées entre une entreprise et un consommateur.
- « **Business Unit** » ou « **BU** » désigne l'une des deux principales activités de FDJ : la loterie et les paris sportifs.
- « **Cahier des Charges** » désigne le cahier des charges de la FDJ, approuvé par le Décret Contrôle Etroit.

¹ L'ABU International a également vocation à étudier les opportunités de développement B2C à l'international et en exerce déjà depuis l'acquisition de l'opérateur Sporting Group qui a des activités à la fois B2B et B2C.

| | |
|--|--|
| « Chiffre d'affaires » | Le chiffre d'affaires est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités du Groupe correspondant principalement aux produits issus de partenariats conclus par la Société de Gestion de l'Échappée (SGE) et des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés FDJ Gaming Solutions France (FGS France) et FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK), filiales technologiques du Groupe. |
| « Code AFEP / MEDEF » | signifie le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF. |
| « Convention » | désigne la convention conclue entre FDJ et l'Etat 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 Etroit (voir paragraphe 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation »). |
| « Décret Contrôle Etroit » | désigne le décret relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'Etat sur FDJ. |
| « Décret Droits Exclusifs » | désigne le décret relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des jeux et du PMU. |
| « Date du Document d'Enregistrement » | désigne la date d'approbation du Document d'Enregistrement par l'Autorité des marchés financiers. |
| « Document d'Enregistrement » | désigne le présent Document d'Enregistrement approuvé par l'Autorité des marchés financiers. |
| « eSport » | désigne la pratique compétitive des jeux vidéo (seul ou en équipe, en ligne ou lors de rassemblements physiques). |
| « Groupe » | désigne le groupe de sociétés constitué par FDJ et l'ensemble de ses filiales. |
| « Jeu extensif » | désigne le jeu d'argent et de hasard par un grand nombre de joueurs réalisant des mises de faible montant. |
| « Jeu de tirage » | désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à tous les joueurs. |
| « Jeu instantané » | désigne des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur. Ils comprennent les jeux de grattage, les jeux à aléa immédiat et les jeux instantanés additionnels. |
| « Jeu Responsable » | désigne l'ensemble des mesures qui visent à prévenir les comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable »). |
| « Joueurs occasionnels » | désigne les joueurs FDJ déclarant jouer moins d'une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le Baromètre Marché Clients, étant précisé que ne sont considérés comme des joueurs FDJ que les joueurs déclarant avoir fait au moins une prise de jeu FDJ au cours des 12 derniers mois. |

| | |
|---|---|
| « Joueurs réguliers » | désigne les joueurs FDJ déclarant jouer au moins une fois par mois à des jeux proposés par FDJ selon le Baromètre Marché Clients. |
| « Loi Pacte » | désigne la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. |
| « Mise » | désigne le montant donné par le joueur en contrepartie de sa participation à un jeu (prise de jeu). En point de vente, la mise est versée par le joueur au détaillant en argent ou en coupon promotionnel. En ligne, la mise est issue du porte-monnaie électronique du client qui est lui-même alimenté par les versements du client, les gains de jeu précédents et les crédits promotionnels reçus (ecrédits). |
| « Mises numérisées » | désigne les prises de jeu numérisées que les joueurs effectuent, pour tout ou partie, au travers d'un appareil numérique (ordinateur portable, tablette, smartphone, borne). Elles sont constituées des prises de jeux effectuées en ligne d'une part et/ou en points de vente en utilisant, pour tout ou partie, un appareil numérique (smartphone/tablette/ordinateur portable ou borne) d'autre part. |
| « Ordonnance » | désigne l'ordonnance n°2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard. |
| « Paris Sportifs » | désigne les paris comportant un enjeu en valeur monétaire où les gains éventuels des joueurs dépendent de l'exactitude de leurs pronostics portant sur le résultat de toute compétition sportive réelle légalement organisée en France ou à l'étranger. |
| « PBJ » ou « Produit Brut des Jeux » | voir paragraphe 7.1.3.3 « Produit brut des jeux (PBJ) ». |
| « PDV » | désigne les points de vente proposant les jeux FDJ. |
| « PNJ » or « Produit Net des Jeux » | voir paragraphe 7.1.3.5 « Produit net des jeux (PBJ) ». |
| « TRJ » ou « Taux de Retour aux Joueurs » | voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ». |
| « TRJ Théorique » | désigne le pourcentage des mises théoriquement attribué aux joueurs. |

Informations relatives à FDJ

Le Groupe exerce deux activités principales : opérateur de loterie et opérateur de paris sportifs. FDJ détient des droits exclusifs pour :

- la loterie en points de vente et en ligne ; et
- les paris sportifs en points de vente.

Les paris sportifs en ligne sont ouverts à la concurrence et soumis à un cadre réglementé.

Le Groupe développe par ailleurs trois activités adjacentes (les *Acceleration Business Units*) : (i) l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs), (ii) les paiement et services en points de vente et (iii) le divertissement. Ces trois activités sont ouvertes à la concurrence.

Afin d'assurer une bonne compréhension des activités du Groupe, il n'est pas opéré, dans le Document d'Enregistrement, de distinction entre les activités sous droits exclusifs et les activités ouvertes à la concurrence, notamment au sein de l'activité de paris sportifs (en points de vente d'une part et en ligne d'autre part). Il est toutefois souligné que le Groupe respecte les principes légaux qui sous-tendent la coexistence de ces différentes activités en droits exclusifs pour certaines et ouvertes à la concurrence pour d'autres (c'est-à-dire l'interdiction que l'activité sous droits exclusifs ne conduise à un comportement abusif permettant de fausser le jeu de la concurrence sur les marchés ouverts à la concurrence).

Informations sur le marché et l'environnement concurrentiel

Le Document d'Enregistrement contient des informations sur les marchés du Groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille et aux perspectives de croissance de ces marchés, ainsi qu'aux parts de marché du Groupe et de ses concurrents, notamment au chapitre 5 « Aperçu des activités ». Sauf indication contraire, les données de marché et les données rapportées au marché qui figurent dans le Document d'Enregistrement résultent d'estimations réalisées par FDJ sur la base des informations publiées notamment par l'ARJEL. FDJ ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes résultats. D'autres informations, identifiées comme telles, proviennent d'études publiées par des organismes indépendants tels que H2GC.

FDJ ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution rapide du marché, notamment du marché des paris sportifs, des données de marché incluses dans le Document d'Enregistrement peuvent évoluer différemment des projections ou se révéler être incorrectes ou ne plus être à jour. Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, à l'exception de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.

Informations prospectives

Le Document d'Enregistrement contient des indications sur les objectifs du Groupe ainsi que des déclarations prospectives. Ces indications sont identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « estimer », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe.

Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide. Le Groupe n'est donc pas en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective. Ces informations sont données uniquement à la Date du Document d'Enregistrement.

Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations ni des hypothèses sur lesquelles elles sont basées, à l'exception de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable. Dans le cadre de l'établissement de la note d'opération et dans le contexte de l'admission des actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, FDJ communiquera au marché toute mise à jour des informations présentées susceptible d'avoir une influence significative sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, conformément à la réglementation applicable, et respectera les obligations d'information permanente applicables à toute société dont les actions sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris.

Indicateurs alternatifs de performance et informations financières retraitées

Le Document d'Enregistrement contient des indicateurs de performance du Groupe dont la publication n'est pas requise, ou qui ne reprennent pas une définition prévue par les normes comptables IFRS, notamment les mises, l'EBITDA, le PBJ, le PNJ, la conversion de l'EBITDA en trésorerie, les mises numérisées, l'excédent net de trésorerie et les CAPEX.

Par ailleurs, figure au paragraphe 7.1.4.2 « Retraitement relatif au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 et aux coûts relatifs à l'ouverture du capital » des données financières 2018 retraitées aux fins de permettre aux investisseurs de mieux appréhender, en particulier, les impacts de l'entrée en vigueur de la nouvelle fiscalité applicable aux jeux d'argent et de hasard à partir du 1^{er} janvier 2020. Le Groupe présente ces indicateurs de performance et ces informations financières retraitées afin de permettre aux investisseurs de mieux comprendre l'évolution de ses résultats ainsi que les éléments qui peuvent influencer ses résultats futurs. Ces indicateurs et retraitements doivent uniquement être utilisés comme instruments d'analyse et ne doivent pas être considérés comme des substituts aux indicateurs définis par les normes comptables IFRS ni l'image fidèle des comptes passés. Ils ne peuvent donc pas constituer des éléments de substitution aux comptes approuvés par l'assemblée générale des actionnaires.

Arrondis

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le Document d'Enregistrement ont fait l'objet d'arrondis. Le cas échéant, les totaux présentés dans le Document d'Enregistrement peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du Document d'Enregistrement avant de prendre toute décision d'investissement. La concrétisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la Date du Document d'Enregistrement, pourraient également avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Informations relatives aux joueurs FDJ

Les informations relatives aux joueurs FDJ dans le Document d'Enregistrement résultent du Baromètre Marché Clients.

CHAPITRE 1

PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

1.1 Responsable du Document d'Enregistrement

Madame Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale de la Société.

1.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

Le 17 octobre 2019

Madame Stéphane Pallez

Présidente-Directrice Générale

1.3 Rapport d'experts et déclarations d'intérêts

Non applicable.

1.4 Responsable de l'information financière

Monsieur Pascal Chaffard, Directeur Général Adjoint en charge de la Finance, de la Performance et de la Stratégie.

CHAPITRE 2

CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
Représenté par M. Jean François Viat et Mme Nadège Pineau
Tour Majunga, 6 place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense Cedex

Deloitte & Associés a été désigné commissaire aux comptes titulaire pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 3 juin 2003. Son mandat a été renouvelé la dernière fois par l'assemblée générale annuelle du 27 mai 2015 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 2020.

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
Représenté par M. Philippe Vincent et M. Jean-Paul Collignon
63, rue de Villiers
92200 Neuilly sur Seine

PricewaterhouseCoopers Audit a été désigné commissaire aux comptes titulaire pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
Représenté par M. Laurent Odobez
6 place de la Pyramide
92908 Paris-La-Défense Cédex

BEAS a été désigné commissaire aux comptes suppléant 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 27 mai 2015 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 2020.

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

M. Georghiou a été désigné commissaire aux comptes suppléant pour la première fois par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

CHAPITRE 3

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, 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. Les risques décrits ci-dessous sont, à la Date du Document d'Enregistrement, 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. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des risques présentée au chapitre 3 du Document d'Enregistrement n'est pas exhaustive et que d'autres risques, non identifiés à la Date du Document d'Enregistrement ou non identifiés comme susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir. Plus spécifiquement, FDJ attire l'attention des investisseurs sur le fait que la réglementation applicable à FDJ en tant qu'opérateur de loterie et de paris sportifs en France va faire l'objet de modifications significatives (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »). A la Date du Document d'Enregistrement, les modalités pratiques d'application de ces nouvelles réglementations ne sont pas connues et sont susceptibles de créer de nouveaux risques.

Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés dans le présent chapitre les principaux risques pouvant, à la Date du Document d'Enregistrement, affecter l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés par la Société, dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe. Au sein de chaque catégorie et sous-catégorie de risques mentionnés ci-dessous, les facteurs de risques sont, sauf indication contraire, classés par ordre d'importance que FDJ estime décroissant et les facteurs de risques que la Société considère, à la Date du Document d'Enregistrement, comme les plus importants sont identifiés par une astérisque en raison de leur probabilité d'occurrence et/ou de la gravité de leur caractère dommageable selon les cas. Cette hiérarchie des risques prend en compte les effets des mesures prises par la Société pour gérer ces risques, lesquelles sont détaillées au paragraphe 3.6 du Document d'Enregistrement.

3.1 Risques liés au cadre réglementaire du secteur des 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'Etat, au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs. Cette réglementation stricte du secteur des jeux d'argent et de hasard repose sur une interdiction de principe, assortie de dérogations encadrées en vertu desquelles l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est placée soit sous un régime de droits exclusifs, soit sous un régime d'autorisation ou d'agrément délivré par l'Etat. Dans ce contexte, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) en ligne et en points de vente ainsi que pour les paris sportifs en points de vente tandis que ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre d'un agrément aujourd'hui délivré par l'ARJEL. Les activités sous droits exclusifs représentent plus de 95% des mises de FDJ².

Ainsi, la quasi-totalité des activités du Groupe est réglementée, avec des niveaux de contraintes réglementaires variables en fonction des activités concernées (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

² Etant précisé que 95% des mises sont effectuées en points de vente.

Ce cadre réglementaire fait naître trois types de risques : les risques de son évolution, les risques liés à sa mise en œuvre et les risques liés à son non-respect.

3.1.1 Risques liés à l'évolution du cadre réglementaire

3.1.1.1 *Risques liés à l'évolution de la réglementation des jeux d'argent et de hasard **

Bien que le cadre législatif et réglementaire applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard vienne d'être entièrement revu dans le cadre de la Loi Pacte et de l'Ordonnance, ce nouveau cadre pourrait de nouveau être modifié dans le sens d'un durcissement des contraintes pesant sur les opérateurs de jeux d'argent et de hasard et plus particulièrement sur FDJ. FDJ pourrait ainsi devoir faire face à des contraintes additionnelles, liées à un durcissement des modalités d'exploitation des jeux, comme un accroissement des mesures devant être prises aux fins d'identifier et de contrôler les joueurs, ou encore une limitation accrue des TRJ ou du nombre total de jeux sous droits exclusifs pouvant être exploités par FDJ. De telles évolutions sont susceptibles d'entraîner pour FDJ un alourdissement des exigences opérationnelles, voire de faire peser des contraintes sur sa stratégie de croissance.

Dans ce contexte, FDJ pourrait en outre rencontrer des difficultés à adapter rapidement ses jeux et systèmes d'information à l'évolution du cadre légal et de régulation (à titre d'illustration, FDJ estime entre 12 et 24 mois la durée pour mettre en œuvre les mesures nécessitées par la Loi Pacte et l'Ordonnance) ou être contrainte de dépenser des sommes significatives aux fins de réaliser ces adaptations. La nécessité de respecter une nouvelle réglementation pourrait entraîner pour le Groupe l'arrêt de certaines offres du fait d'un déséquilibre financier, une réduction significative de ses parts de marché ou des difficultés pour atteindre ses objectifs commerciaux et financiers, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.1.1.2 *Risques liés à un durcissement de la réglementation relative à la publicité*

Avec plus de 25 millions de joueurs, et procédant en moyenne au lancement d'un nouveau jeu de loterie tous les mois, le Groupe a très largement recours à la publicité, essentielle pour faire connaître l'offre de jeu de FDJ au grand public, accompagner les lancements de nouveaux jeux et renforcer la notoriété et l'image du Groupe (voir paragraphe 5.5.2 « Directions de la communication, des médias, de la production TV, de l'événementiel et de l'innovation »).

Si en France, les opérations publicitaires en faveur de jeux d'argent et de hasard sont autorisées par la loi, elles obéissent à une réglementation stricte. Aussi, dans un contexte de protection et de contrôle renforcés, il ne peut être exclu qu'une nouvelle législation ou bien l'ANJ ne durcisse les conditions dans lesquelles les sociétés commercialisant des jeux d'argent sont autorisées à recourir à la publicité (en particulier si l'ANJ n'était plus en mesure, en pratique, de faire respecter la réglementation actuelle). Un renforcement de la réglementation en la matière pourrait par exemple conduire à une restriction des supports autorisés pour procéder à la publicité des jeux d'argent et de hasard ou à un plafonnement des dépenses publicitaires des opérateurs sur certains segments de jeux (voir les exemples du Royaume-Uni et de l'Italie au paragraphe 5.2.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard »).

Bien que les marques du Groupe bénéficient d'une forte notoriété, le durcissement de la réglementation relative à la publicité pourrait affecter la capacité de FDJ à recruter de nouveaux joueurs, en particulier en matière de paris sportifs en ligne, ce qui pourrait être un frein au développement de ses activités et avoir des conséquences sur le niveau des mises, le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.1.1.3 *Risque lié à la modification de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard*

Au titre de l'exercice 2018, sur un montant total de 15,8 milliards d'euros de mises, FDJ a reversé 10,7 milliards d'euros aux gagnants et 3,5 milliards d'euros au budget de l'Etat au titre de la fiscalité des jeux. Le chiffre d'affaires de FDJ ainsi que son EBITDA dépendent donc très fortement des taux de prélèvements sur les jeux.

Dans le cadre de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard par la Loi Pacte, la fiscalité des jeux est amenée à évoluer en profondeur puisqu'à partir du 1^{er} janvier 2020, la fiscalité jusqu'ici basée sur les mises sera remplacée par une fiscalité basée sur le PBJ. Ainsi, la répartition entre l'Etat et FDJ du produit des jeux a fait l'objet d'une clarification et a été inscrite dans la loi, par opposition à la situation précédente où ces règles figuraient dans un arrêté ministériel modifié annuellement.

Compte tenu de cette nouvelle fiscalité, qui est susceptible d'avoir des implications dans les modes de pilotage des jeux, le Groupe pourrait être conduit à procéder à un ajustement de ses stratégies de développement et de création de nouveaux jeux pour tenir compte de leur niveau de rentabilité. Le Groupe pourrait toutefois ne pas réussir à intégralement adapter efficacement sa stratégie produits au nouveau cadre réglementaire ou ne pas parvenir à mettre en œuvre cette nouvelle stratégie dans les délais nécessaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, son chiffre d'affaires, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe pourrait être confronté à de nouvelles évolutions en matière de fiscalité, en France et dans les pays dans lesquels il exerce une activité. Une hausse des prélèvements publics ou une modification significative de leurs modalités d'application pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.1.1.4 *Risques liés à la remise en cause des droits exclusifs*

A l'occasion de l'adoption en 2019 du nouveau cadre législatif et réglementaire applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard, FDJ s'est vu confier, aux termes de la Loi Pacte et de l'Ordonnance, l'exploitation exclusive des jeux de loterie en points de vente et en ligne, et des paris sportifs en points de vente pour une durée de 25 ans. Ces activités sous droits exclusifs représentent plus de 95% des mises de FDJ³.

Si le périmètre des droits exclusifs octroyés à FDJ a été conforté pour 25 ans par le législateur, il ne peut être exclu que, au cours de cette période, le cadre général relatif à l'exploitation des jeux d'argent et de hasard évolue vers une libéralisation du secteur, avec une ouverture à la concurrence des segments actuellement exploités sous droits exclusifs ou vers la légalisation de jeux aujourd'hui interdits en France (par exemple, casino en ligne ou machines à sous ou *Video Lottery Terminals* en points de vente hors casinos).

Cette libéralisation, qui pourrait signifier la perte des droits exclusifs pour FDJ, pourrait faire naître de nouvelles contraintes pour le Groupe, en l'obligeant à modifier son approche stratégique. La Convention conclue entre l'Etat et FDJ prévoit les conséquences de la survenance d'un changement significatif de la réglementation et/ou de la fiscalité des jeux d'argent et de hasard ou d'évolutions relatives au périmètre ou à la durée des droits exclusifs confiés à FDJ, sur la base des principes jurisprudentiels du droit administratif français en matière de responsabilité de l'Etat (voir paragraphe 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation »). La Convention prévoit notamment qu'en cas de réduction de la durée ou du périmètre des droits exclusifs, les parties se rapprochent pour examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'Etat, qui s'engage à les examiner, les mesures nécessaires pour permettre la poursuite des activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées.

³ Etant précisé que les mises en points de vente représentent 95% des mises de FDJ.

A la Date du Document d'Enregistrement, les mises sous droits exclusifs représentent plus de 95% des mises de FDJ⁴.

Enfin, FDJ pourrait, à l'échéance des 25 ans, ne pas obtenir le renouvellement des droits exclusifs, bien que FDJ considère qu'elle disposera, à l'appui de sa candidature au renouvellement des droits exclusifs, de solides atouts compte tenu de son expérience acquise, de ses liens avec les détaillants et de sa politique reconnue en matière de Jeu Responsable. Si une mise en concurrence en vue de l'octroi des droits exclusifs devait intervenir à l'échéance des 25 ans, elle serait selon toute vraisemblance initiée en amont de cette date.

Sans préjudice de l'application des stipulations de la Convention et de la mise en œuvre de mesures précitées, en cas notamment de réduction de la durée des droits exclusifs, une perte de droits exclusifs, même si elle n'interviendrait sans doute pas avec effet immédiat, pourrait avoir des conséquences significativement défavorables sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

3.1.2 Risques liés à la mise en œuvre du cadre réglementaire

3.1.2.1 *Risque lié à l'obtention d'autorisation d'exploitation de nouveaux jeux*

L'exploitation par FDJ de ses jeux et paris sous droits exclusifs est soumise à une autorisation préalable du ministre chargé du Budget pour chaque nouveau jeu ou paris (jusqu'au 1^{er} janvier 2020, date à laquelle elle sera soumise à l'autorisation préalable de l'ANJ). En outre, FDJ doit transmettre chaque année son programme de jeux et paris sous droits exclusifs en présentant à la fois (i) les conditions de poursuite de l'exploitation des jeux existants et (ii) les nouveaux jeux envisagés pour l'année concernée et les années suivantes.

FDJ pourrait se voir opposer un refus d'exploiter un ou plusieurs nouveaux jeux ou se voir imposer une modification substantielle par l'autorité compétente, en particulier sur les paramètres principaux, dont le TRJ. Les refus d'autorisation d'un nouveau jeu sont rares puisque les principales orientations du programme de jeux sont validées en amont. FDJ pourrait toutefois être contrainte, à l'occasion de l'autorisation du renouvellement de ses jeux, de modifier un ou plusieurs tableaux de lots ou TRJ qu'elle proposait. La nécessité pour FDJ de revoir la conception d'un jeu à l'occasion de son autorisation pourrait entraîner le risque que le jeu concerné ne soit pas aussi performant qu'escompté, conduire à un retard dans le lancement d'un nouveau jeu voire à son retrait, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.1.2.2 *Risque lié à la création d'une nouvelle instance de régulation*

FDJ a toujours exercé ses activités dans un cadre strictement encadré et est familière avec les modalités d'application de la réglementation. Si le secteur des jeux d'argent et de hasard a toujours fait l'objet d'une réglementation stricte sous le contrôle et l'appréciation de diverses autorités publiques, les nouvelles modalités de régulation du secteur des jeux, revues dans le cadre de la Loi Pacte et de l'Ordonnance seront soumises au contrôle de l'ANJ nouvellement créée et pourraient être amenées à évoluer sous son influence (pour une description de ses domaines de compétence, voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »). Cette autorité administrative indépendante, prévue par l'Ordonnance, deviendra, à compter du 1^{er} janvier 2020, l'autorité de régulation nationale pour l'ensemble des jeux de loterie et de paris sportifs alors qu'actuellement les activités de FDJ sous droits exclusifs relèvent du contrôle du ministre chargé du Budget tandis que les activités de paris sportifs en ligne ouvertes à la concurrence sont soumises au contrôle de l'ARJEL (prédécesseur de l'ANJ).

⁴ Etant précisé que 95% des mises sont effectuées en points de vente.

Les règles que cette nouvelle autorité serait amenée à adopter ou l'application ou l'interprétation qu'elle en ferait pourraient entraîner pour FDJ des contraintes nouvelles dans les conditions d'exploitation de ses jeux, susceptibles de peser sur son chiffre d'affaires ou ses coûts et en conséquence sur ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.1.2.3 *Risques liés à la soumission de FDJ à un contrôle étroit de l'Etat en termes de gouvernance et d'actionnariat*

Conformément aux exigences posées par la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) pour l'attribution de droits exclusifs à un opérateur privé, la Loi Pacte et l'Ordonnance prévoient que FDJ fait l'objet d'un contrôle étroit de l'Etat, lequel concerne notamment la gouvernance de FDJ.

Ainsi, indépendamment de la participation de l'Etat dans le capital de FDJ, les textes prévoient que l'Etat exercera, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, un contrôle étroit sur FDJ (voir présentation plus détaillée au paragraphe 9.1. « Réglementation des activités sous droits exclusifs »), encadré et justifié par des motifs d'intérêt général et d'ordre public, se traduisant par :

- la nécessité de faire approuver par décret les statuts de FDJ et ses modifications ;
- la désignation par le ministre chargé du Budget d'un commissaire du Gouvernement, placé auprès de la Société afin de s'assurer de la conformité de ses activités aux objectifs confiés par la réglementation à FDJ. Ce commissaire du Gouvernement siège, avec voix consultative, au sein du conseil d'administration de FDJ ainsi que dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration, étant précisé qu'il peut demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et s'opposer à une délibération du conseil d'administration pour des motifs tirés des objectifs définis par le code de la sécurité intérieure ou aux délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement de FDJ ;
- le droit conféré au commissaire du Gouvernement de 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 droit conféré au commissaire du Gouvernement d'informer l'ANJ de tout manquement de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité ;
- l'agrément préalable à l'entrée en fonction du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués de FDJ, par arrêté des ministres chargés de l'économie et du budget, après consultation de l'ANJ ;
- l'obligation, pour un actionnaire, personne physique ou morale, agissant seul ou de concert, souhaitant détenir plus de 10% ou un multiple de 10% du capital ou des droits de vote de FDJ, d'être préalablement approuvé par les ministres chargés de l'économie et du budget (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). En l'absence d'autorisation, les détenteurs des participations acquises irrégulièrement ne pourront 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.

Bien que le contrôle de l'Etat, contrepartie de l'octroi de droits exclusifs, soit un contrôle strict lié à l'intérêt général et à la protection à l'ordre public, et qu'un tel contrôle est en tout état de cause encadré par le droit de l'Union européenne qui prohibe une utilisation discrétionnaire et non proportionnée de tels droits spécifiques, il ne peut être exclu une mise en œuvre de ce contrôle au-delà des objectifs d'intérêt général et d'ordre public pour lesquels il a été établi, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de la Société.

3.1.2.4 *Risque lié à l'interdiction d'exploitation d'un jeu ou d'un ensemble de jeux*

L'Ordonnance prévoit la possibilité pour l'ANJ de suspendre ou retirer, par décision motivée et après échange contradictoire, l'autorisation d'un jeu (y compris une autorisation délivrée tacitement) à tout moment si les conditions dans lesquelles sont exploitation a été autorisée ne sont plus réunies.

L'Ordonnance prévoit également que le ministre chargé du Budget peut à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public et de l'ordre social. Cette suspension ou interdiction est prononcée par décision motivée, à l'issue d'une procédure contradictoire et après avis de l'ANJ.

Enfin, en cas de manquements aux obligations définies par l'Ordonnance (notamment en matière de prévention du jeu excessif ou pathologique et de protection des mineurs ou en matière d'intégrité du jeu et de système d'information), la commission des sanctions de l'ANJ peut prononcer à l'encontre des opérateurs titulaires de droits exclusifs, la suspension à titre provisoire, pour une durée de trois à six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble des jeux concernés ou, selon la gravité du manquement, l'interdiction de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble des jeux concernés.

Une suspension du droit d'exploiter un jeu ou un ensemble de jeux, voire une interdiction d'exploitation pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives de FDJ.

3.1.3 Risques liés à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires

L'Ordonnance prévoit, en cas de manquements à la réglementation existante, que la commission des sanctions de l'ANJ peut, à la place ou en sus de la suspension ou l'interdiction de jeux mentionnées ci-dessus, prononcer une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'opérateur titulaire de droits exclusifs en cause, à l'ampleur du dommage causé et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir 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.

En outre, la commission des sanctions peut décider d'assortir toute sanction d'une publication de la décision au Journal Officiel ou d'une diffusion de la décision, ce qui est susceptible d'affecter l'image et la réputation des sociétés concernées.

Bien que le Groupe attache une attention particulière au respect de la réglementation applicable, une erreur ou une omission involontaire pourrait conduire à la matérialisation de l'un quelconque des risques indiqués ci-dessus, ce qui serait susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

3.2 **Risques liés à la pression concurrentielle pesant sur les jeux d'argent et de hasard**

A la Date du Document d'Enregistrement, plus de 95% des mises de FDJ sont générés par ses activités sous droits exclusifs⁵. En dépit de cette situation, FDJ doit faire face à une pression concurrentielle grandissante et multiforme, provenant à la fois d'autres opérateurs de jeux d'argent et de hasard mais aussi plus largement d'autres acteurs de l'industrie du divertissement.

⁵ Etant précisé que 95% des mises sont effectuées en points de vente.

3.2.1 Risque de défaut de compétitivité en matière de paris sportifs en ligne *

Sur un marché français des paris sportifs en ligne en forte croissance et encore peu consolidé (voir paragraphe 5.2.3 « Marché français des jeux d'argent et de hasard »), le Groupe fait face à une intensité concurrentielle exacerbée du fait d'un taux de volatilité des joueurs élevé, qui induit une forte agressivité commerciale de la part des opérateurs de paris sportifs en ligne, notamment en matière de recrutement de joueurs avec des dépenses de communication et de promotion particulièrement élevées.

La concurrence entre les opérateurs de paris sportifs en ligne est également très vive en termes de cotation et de développement extrêmement rapide de nouvelles offres et de nouvelles fonctionnalités. Cette concurrence pourrait encore s'intensifier sous l'influence de l'arrivée de nouveaux acteurs internationaux sur le marché.

Dans cet environnement concurrentiel où l'innovation produits est clé, FDJ réalise d'importants investissements pour anticiper et adapter son offre aux attentes des joueurs. Toutefois, FDJ est en concurrence avec des acteurs de taille plus importante, disposant de moyens technologiques supérieurs et qui bénéficient d'économies d'échelle en proposant à leurs clients non seulement des paris sportifs en ligne mais également d'autres types de paris et de jeux en ligne tels que les paris hippiques en ligne et le poker en ligne, tant en France qu'à l'international. Il ne peut donc pas être exclu que les actions mises en œuvre par le Groupe pour maintenir l'attractivité et la compétitivité de ses offres se révèlent insuffisantes, en raison notamment de l'avance et/ou de la couverture des acteurs spécialisés. En cas d'échec de son plan stratégique en matière de paris sportifs, en particulier en ligne, FDJ pourrait être confrontée à un décrochage global de son offre de paris sportifs et voir le succès de ses offres s'affaiblir, ce qui pourrait à terme avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.2.2 Risques liés à l'évolution du bassin de joueurs

Pour atteindre ses objectifs stratégiques de croissance, FDJ doit maintenir un bassin de joueurs cohérent avec son modèle extensif et doit donc veiller à recruter et à fidéliser une population de joueurs dont les exigences et les attentes ne cessent d'évoluer et diffèrent selon le type d'offres et la typologie des joueurs.

Afin de consolider son bassin de joueurs, FDJ a initié une démarche de renouvellement différenciée de son offre de jeux, notamment avec le lancement des premiers jeux mis en scène (jeux gamifiés) et le lancement du jeu « Mission Patrimoine », qui lui permettent de s'adresser à un public plus jeune d'une part et de réunir des joueurs autour d'une cause de solidarité nationale d'autre part (voir paragraphe 5.5.1.1 « Fonction Clients » et paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »)

Toutefois, les goûts de même que les aspirations des joueurs, notamment des jeunes générations, évoluent très vite. FDJ pourrait ne pas être en mesure d'adapter son offre avec suffisamment d'agilité et de rapidité pour répondre aux attentes des nouvelles générations, qui pourraient délaisser les jeux d'argent au profit d'autres divertissements offrant d'autres types de récompense ou de satisfaction.

Par ailleurs, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et de s'assurer du respect du Jeu Responsable, FDJ s'est fixée pour objectif de mettre en place un système d'identification en points de vente. Toutefois, les joueurs ou joueurs potentiels pourraient ne pas adhérer naturellement à un système d'identification en points de vente, qui serait jugé trop contraignant ou trop intrusif.

Les jeux d'argent sont en concurrence avec d'autres types de dépenses discrétionnaires et en particulier avec d'autres formes de loisir et de divertissement. Si FDJ n'était pas en mesure de faire face à la concurrence, ceci pourrait avoir un impact défavorable sur les performances opérationnelles et financières du Groupe

Si FDJ ne parvenait pas à faire évoluer son bassin de joueurs, la fréquence de jeu des joueurs réguliers pourrait diminuer ou ces joueurs pourraient se tourner vers de nouvelles offres tierces, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.2.3 Risque d'élargissement du champ concurrentiel au travers d'offres qui ne respecteraient pas la réglementation relative à la loterie en ligne

Si en France les activités de loterie en ligne du Groupe font l'objet de droits exclusifs, de nouveaux acteurs proposent, en Europe comme dans le monde, de prendre des paris sur des jeux de tirage à jackpot élevé, appelés « loteries secondaires » ou « loteries mondiales ». Des procédures contentieuses sont en cours dans plusieurs pays pour faire reconnaître le caractère illégal de ces offres. En outre, le marché de loterie en ligne voit également émerger des offres de jeux intégrant un facteur accessoire de hasard, assimilables à un jeu de loterie voire des offres de jeux non autorisées, tels que les paris sur des événements non sportifs ou des paris sur des événements virtuels. Bien que ce phénomène ne se soit pas encore développé en France, grâce en particulier à l'intervention de l'ARJEL qui contraint à la fermeture des sites illégaux, des acteurs illégaux, ou à la limite de la légalité, pourraient arriver à terme à pénétrer le marché.

Ces différentes offres de jeux pourraient alors susciter l'intérêt des joueurs et avoir pour conséquence de modifier leurs attentes et leurs habitudes de jeux. Ceux-ci pourraient également se déporter vers d'autres jeux qu'ils jugeraient plus attractifs, notamment en termes de TRJ. Ceci pourrait entraîner une baisse des mises et ainsi avoir un impact défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.3 Risques liés aux activités du Groupe

3.3.1 Risques liés aux opérations de jeux

3.3.1.1 *Risques d'atteinte à l'intégrité et à la sécurité des opérations de jeux à tous les niveaux de la chaîne de traitement des jeux*

En contrepartie des droits exclusifs qui lui sont accordés pour l'organisation et l'exploitation des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) ainsi que des paris sportifs en points de vente, FDJ a pour mission d'assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité de ses opérations de jeux et de veiller à la transparence de leur exploitation.

Dans ce contexte, FDJ s'efforce en permanence de prévenir les nombreux risques d'atteinte à l'intégrité de ses jeux qui peuvent se manifester tout au long de la chaîne de traitement de ses jeux ; de leur conception jusqu'au paiement des lots.

Les différents risques ci-dessous ne sont pas classés par ordre d'importance mais selon la chaîne de traitement des jeux. Les deux risques les plus importants sont identifiés par une astérisque.

Risque de défaut de conception des jeux de loterie

Au 30 juin 2019, FDJ proposait près de 85 jeux de loterie, en points de vente et en ligne, dont certains peuvent parfois être complexes et élaborés. Lors de la conception de ces jeux, des défaillances techniques et humaines ne peuvent être exclues (par exemple des erreurs dans les tableaux de lots). Si les rares événements de cette nature intervenus à ce jour ont été non significatifs, la survenance de telles défaillances, de nature à compromettre l'intégrité, la fiabilité et la transparence des jeux de FDJ et susciter la défiance des joueurs, pourrait remettre en cause la conformité des jeux FDJ aux réglementations qui lui sont applicables et entraîner en conséquence la suspension temporaire voire le retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires. Des erreurs ou défauts de conception pourraient également retarder l'introduction ou le relancement d'un jeu.

Ces défaillances pourraient par ailleurs contraindre FDJ à reverser aux joueurs des gains supérieurs aux mises ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs, dont il pourrait résulter une atteinte à l'image et à la réputation de FDJ, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Risque dans la fabrication des jeux instantanés

Les jeux instantanés 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. Environ 19 millions d'euros sont misés chaque jour dans le cadre des jeux instantanés.

A cet égard, la qualité des supports de jeux de grattage est primordiale pour FDJ et fait l'objet de multiples contrôles aux différentes étapes clé de la fabrication, par les fournisseurs des tickets eux-mêmes, par FDJ et par des tiers externes (tels que des laboratoires ou auditeurs externes). Malgré les dispositifs de contrôle de qualité mis en place, un ou plusieurs fournisseurs pourraient commettre des erreurs, par exemple dans l'impression des tickets. Ces erreurs pourraient conduire FDJ à payer des sommes qui n'étaient pas prévues sur la base du tableau des lots ou l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs. Si les stipulations contractuelles des contrats d'approvisionnement prévoient la prise en charge par le fabricant des lots indument payés à la suite d'une erreur d'impression, de telles erreurs, ainsi que des erreurs de FDJ dans la programmation des jeux, pourraient en outre entraîner la non-conformité des jeux concernés aux réglementations qui leur sont applicables et conduire en conséquence à la suspension temporaire voire au retrait définitif des autorisations d'exploitation des jeux concernés ou entraîner des sanctions pécuniaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image et la réputation du Groupe, son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Risques d'interruption de la chaîne d'approvisionnement des points de vente

FDJ dispose du premier réseau de distribution de proximité de France, avec plus de 30 000 points de vente (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »). Ce vaste réseau doit être alimenté en supports de jeux répondant aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus.

FDJ a mis en place un 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 (les deux principaux fournisseurs américains qui fournissent à eux seuls plus de 2,2 milliards de tickets par an au Groupe). Si le Groupe privilégie le recours à plusieurs fournisseurs pour chaque type de support de jeux, il pourrait toutefois rencontrer des difficultés dans son approvisionnement, tels que des retards ou des interruptions de livraison, et ce malgré les dispositifs mis en place pour les éviter ou en limiter les conséquences, ce qui pourrait le conduire à supporter des coûts de remplacement importants.

Par ailleurs, depuis 2016, FDJ possède un entrepôt central mécanisé de 10 000 m² en région parisienne qui couvre 52 semaines d'exploitation et a mis en œuvre un plan de continuité de l'activité de cet entrepôt, au travers notamment de l'ouverture d'un entrepôt de secours opérationnel disposant d'un stock de secours permettant de couvrir une interruption de 2 à 3 semaines. Toutefois, en cas d'interruption prolongée du système de production ou du système logistique, en raison d'une panne, d'un mouvement social national ou local dans le transport routier par exemple ou d'un événement climatique majeur susceptible de retarder ou d'empêcher l'acheminement des produits vers l'entrepôt central, la préparation des commandes au niveau des entrepôts ou le transport des produits vers le réseau de distribution, le Groupe pourrait faire face à une rupture de stocks ou une interruption de la chaîne de livraison.

L'impossibilité d'approvisionner les points de vente avec tout ou partie des jeux de loterie pourrait entraîner un risque d'image, le cas échéant des litiges potentiels avec les détaillants et avoir un effet négatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risque d'indisponibilité prolongée du système de prise de jeux en points de vente *

Bien que FDJ dispose d'un triple dispositif de sécurité des données informatiques et d'un plan de continuité informatique (voir paragraphe 3.6.2.2 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), le système de prises de jeux en points de vente peut 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), faire l'objet d'attaques informatiques ou encore être affecté par une catastrophe naturelle.

Une indisponibilité prolongée (supérieure à 2 heures) des systèmes informatiques de prises de jeux en points de vente, du réseau télécom par lequel transite les informations de prises de jeu, ou une défaillance d'un fournisseur stratégique (notamment le fournisseur de terminaux de prises de jeux), empêchant l'enregistrement des mises, pourraient entraîner pour FDJ des pertes financières (évaluées à 130 000 euros de perte de mises par minute d'interruption en pic d'activité), l'exposer à des litiges potentiels avec des détaillants, porter atteinte à son image et sa réputation et lui faire perdre des parts de marché. De telles conséquences sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risques dans le traitement informatique des jeux *

Les activités du Groupe sont de plus en plus dépendantes des systèmes d'information tant pour les prises de jeux en points de vente, les prises de jeux numérisées ou les jeux et paris en ligne que pour la conduite de ses activités B2B au profit des opérateurs de loterie et de paris sportifs à l'étranger.

Bien que le Groupe ait mis en place des mécanismes de protection (voir paragraphe 3.6.2.2 « Organisation en matière d'intégrité des jeux »), un problème sur le système d'information de FDJ (accident, panne, erreurs humaines, tests insuffisants, saturation du réseau informatique, attaques informatiques, catastrophe naturelle) pourrait entraîner l'arrêt des prises de jeux ou empêcher la réalisation des tirages électroniques. Ceci pourrait avoir des conséquences négatives significatives sur son chiffre d'affaires, ses résultats et ses perspectives.

FDJ peut être confrontée à de nombreux risques dans ce domaine dont :

- une anomalie dans la réalisation des tirages informatiques qui délivreraient plus ou moins de lots que ce qu'ils devraient (par exemple, anomalie dans un des systèmes de génération aléatoire du super jackpot) ;
- une anomalie dans le terminal présent en point 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. A titre d'illustration, deux sites de jeux de FDJ ont été bloqués, en 2018, du samedi matin 14 avril au lundi 16 avril après-midi après que des anomalies d'affichage soient survenues dans la nuit du vendredi 13 avril au 14 avril 2018. Entre le début de l'incident et le blocage des sites, des clients ont rapporté avoir eu accès aux informations personnelles d'autres clients (mais pas à leurs moyens de paiement).

Enfin, les opérateurs qui diffusent les applications sur smartphone et tablette pourraient décider de mettre en place des politiques restrictives, notamment en matière de jeu d'argent (par exemple interdire toute application en lien avec des jeux d'argent) et ont pu ou pourraient interdire toute application qui ne fonctionnerait pas (y compris pour les paiements) en intégralité sur leur système d'exploitation.

Outre l'impact direct que ceci pourrait avoir sur les mises de FDJ ainsi que sur son image et sa réputation, les risques dans le traitement informatique des jeux pourraient entraîner des contentieux avec des joueurs voire une sanction de la part du régulateur (comme ceci a déjà été le cas dans d'autres pays pour manquement à l'intégrité des jeux). De telles conséquences sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Risque d'erreur sur les tirages

Les tirages des jeux de loterie de FDJ, dont le déroulement est diffusé à la télévision ou sur internet pour une plus grande transparence, donnent lieu à des contrôles spécifiques, réalisés sous la supervision d'un huissier de justice, qui en certifie les résultats à partir d'outils dédiés avant leur promulgation.

Ces mesures de protection très élevées ne peuvent toutefois pas totalement exclure le risque d'erreurs techniques ou humaines lors des tirages ou lors de la promulgation des résultats. Outre le préjudice d'image qui pourrait en résulter pour FDJ, la survenance de telles défaillances pourrait contraindre FDJ à payer aux joueurs des gains plus importants que le paiement normal des lots, l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part de joueurs, et, le cas échéant, avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risque lié au jeu excessif

Susceptibles de présenter un caractère addictif, les jeux d'argent et de hasard peuvent engendrer chez certains joueurs un risque de dépendance. De longue date, dans le cadre de son engagement en faveur d'un modèle de jeu qui se veut récréatif et responsable (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable »), le Groupe déploie d'importants efforts destinés à prévenir les comportements excessifs voire addictifs de jeu. En dépit de ces efforts, les comportements d'addiction au jeu d'argent peuvent conduire à des dommages tant matériels que psychologiques pour les personnes concernées et leur entourage.

De telles situations pourraient donner lieu à des poursuites de la part des joueurs ou de leurs proches et engager la responsabilité des détaillants (en tant qu'interlocuteurs directs des joueurs) ou de FDJ elle-même, ce qui serait susceptible de porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ. En outre, s'il devait être démontré que des manquements à la réglementation en matière de Jeu Responsable sont imputables à FDJ, cette dernière pourrait faire l'objet de sanctions de la part du régulateur, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du Groupe.

Risque lié à la sécurité des jeux et à la surveillance des réseaux de distribution pour l'intégrité des jeux

FDJ est tenue, de façon permanente, de contrôler et de renforcer ses dispositifs de détection et de traitement d'anomalies au sein de ses opérations de jeux et de ses réseaux de distribution (points de vente et en ligne) afin de prévenir les risques externes.

Ainsi, FDJ doit s'assurer :

- de l'intégrité et la sécurisation des opérations de jeux dans les canaux de distribution afin de faire face aux risques de fraudes, d'abus de confiance, d'escroquerie et de blanchiment d'argent de la part des détaillants en point de vente ; et
- du respect des dispositions législatives et réglementaires sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Bien que la direction de la sécurité du Groupe analyse les évolutions atypiques de mises en points de vente, que l'ouverture de nouveaux points de vente FDJ soit strictement réglementé et soumis à agrément (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution ») et que des contrôles réguliers en points de vente soient effectués, FDJ ne peut exclure que des joueurs ou des détaillants utilisent des moyens très sophistiqués pour blanchir de l'argent ou effectuer toute autre opération illégale (voir également le facteur de risque « Risque de fraude sur les jeux » et le facteur de risque « Risque de blanchiment d'argent » ci-dessous). Une défaillance de FDJ dans la surveillance des jeux et des points de vente pourrait entraîner des sanctions des autorités compétentes, entacher l'image et la réputation de FDJ et le cas échéant avoir des conséquences défavorables sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

3.3.1.2 *Risque de cybercriminalité **

Dans un contexte d'accroissement des menaces externes (cyber-attaques ciblées ou d'envergure mondiale notamment), le Groupe peut être la cible de multiples formes de cybercriminalité, internes ou externes, notamment intrusions, escroqueries, usurpation d'identité numérique, fishing hacking, détournements financiers, déni de service, d'effacement de sites web, extorsion de fonds, vol de données sensibles ou personnelles (par exemple base clients, base grands gagnants).

Les acteurs du secteur du jeu font de plus en plus fréquemment l'objet d'attaques de leurs systèmes d'information. A titre d'illustration, des opérateurs ont fait l'objet d'attaques en déni de service (DDoS) et de piratages de comptes joueurs en ligne et de données des clients.

Les cyber-attaques pourraient également être le fait d'organisations qui pourraient trouver dans la dénonciation des jeux d'argent une manière de communiquer.

Bien que le Groupe ait pris un nombre important de mesures visant à réduire le risque de cybercriminalité, telles que le cloisonnement renforcé de son système d'information (limitant ainsi le risque de propagation d'une éventuelle attaque de type virus), ces attaques pourraient conduire à une interruption de tout ou partie des activités du Groupe, entraîner des risques de contentieux et provoquer des pertes financières. Elles pourraient également avoir des conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe.

3.3.1.3 *Risque de contrepartie*

Certains jeux instantanés et certains jeux de tirage (comme Amigo ou Keno) sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut pas être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du ministre chargé du Budget.

Par exemple, dans le cas de jeux de tirage, la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Des décrets plafonnent, par évènement, le montant des gains à payer à 76 millions d'euros (ce montant étant porté à 100 millions d'euros pour les jeux de loterie basés sur le principe de contrepartie à compter du 1^{er} janvier 2020). Toutefois, il ne peut être exclu que le tableau de lots de l'un des jeux de contrepartie de FDJ conduise, pour un tirage donné, dans des cas d'occurrence théoriquement extrêmement faibles (1 fois tous les 15 000 ans environ), à un montant de gains supérieur à 100 millions d'euros ou encore dans des cas théoriquement et statistiquement encore plus faibles à des gains supérieurs à 200 millions d'euros. Il y a donc une possibilité d'écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ.

On parle à cet égard de risque de contrepartie, qui correspond à l'existence d'écarts (positifs ou négatifs) entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire » et paragraphe 9.1.2.1 « Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie »).

Au 30 juin 2019, en plus des jeux instantanés et paris sportifs qui sont fondés sur le principe de la contrepartie, FDJ exploitait cinq jeux de tirage de contrepartie ⁶.

Par ailleurs, un risque de contrepartie peut également se rencontrer en matière de paris sportifs, dans l'hypothèse où les compétitions seraient remportées de manière répétée, sur de longues périodes, par les sportifs favoris ou en présence de joueurs très expérimentés qui multiplieraient les gains.

Si le montant des gains devait dépasser le plafond réglementaire pour un événement donné, FDJ ne serait pas en mesure de payer aux joueurs le montant unitaire des gains qui devraient leur revenir, ce qui pourrait l'exposer à des réclamations ou des litiges de la part des joueurs, susceptibles de porter atteinte à son image et sa réputation et d'affecter le niveau des mises futures collectées par le Groupe sur ses jeux.

Jusqu'au 31 décembre 2019, le risque de contrepartie est quasi intégralement couvert par un système de fonds de contrepartie, dont les principes de fonctionnement sont définis par décret. A compter du 1^{er} janvier 2020, concomitamment à l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation concernant le cadre fiscal et comptable des jeux d'argent et de hasard, le risque de contrepartie des jeux de loterie ne sera plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance annuelle qui sera souscrite par FDJ auprès d'une compagnie d'assurance pour la couverture des risques cumulés de contrepartie d'un montant maximum de l'ordre de 100 à 150 millions d'euros, sous réserve de certaines conditions et d'une franchise de l'ordre de 6 à 8 millions d'euros. Cette police d'assurance en cours de souscription serait établie sur une base annuelle.

En dépit de la souscription de cette police d'assurance, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de couvrir en totalité le risque de contrepartie de certains jeux, du fait de l'existence de clauses d'exclusion standard prévues par la police d'assurance, susceptibles de conduire à une absence totale d'indemnisation, à une indemnisation tardive ou à une indemnisation partielle. En outre, les primes d'assurance pourraient augmenter à l'avenir, en fonction notamment de l'évolution des statistiques de sinistres de contrepartie dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, ce qui pourrait rendre plus difficile ou plus onéreux, voire impossible pour le Groupe, d'obtenir ou de renouveler une telle police d'assurance. Une absence de couverture ou une couverture insuffisante du risque de contrepartie pourrait avoir des conséquences significativement défavorables sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives de FDJ.

3.3.1.4 Risques de fraude sur les jeux

L'exploitation de jeux d'argent et de hasard comporte naturellement des risques de fraude. En tant qu'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est exposé à diverses formes de fraudes (fraudes des joueurs, fraudes des détaillants, fraudes internes), susceptibles 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. Au-delà du risque d'exploitation frauduleuse inhérent aux jeux de loterie, le Groupe est également exposé à un risque accru de fraudes en raison de ses activités de paris sportifs, notamment de paris en ligne, qui peuvent être le terrain d'élection de multiples fraudes. Un des principaux risques en matière de paris sportifs en ligne est la possible collusion entre joueurs et coteurs (le coteur permettant par exemple au parieur de parier après la clôture des paris).

⁶ FDJ n'envisage pas d'augmenter la part des jeux de loterie à risque de contrepartie à horizon 2025.

Pour se prémunir contre ces risques de fraude, FDJ a mis en place un nombre important de mesures destinées à les détecter rapidement. Toutefois, ces dispositifs ne sauraient exclure tout risque de détection tardive ou insuffisante des fraudes ni une défaillance dans la gestion des cas détectés. S'il n'était pas en mesure de prévenir ou détecter l'exploitation frauduleuses de ses activités, le Groupe pourrait subir des pertes financières importantes ainsi qu'une atteinte à son image et sa réputation auprès des parties intéressées (Etat, joueurs, clients B2B, autorités de régulation, TRACFIN, etc.), ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.3.2 Risques liés à l'organisation du Groupe et du réseau de points de vente

3.3.2.1 *Risque d'inadéquation entre la couverture du réseau de distribution physique et la stratégie du Groupe*

Le Groupe a pour objectif à horizon 2025 de conserver un réseau d'environ 30 000 points de vente, répartis sur l'ensemble du territoire français.

A la différence d'autres grandes loteries qui ont choisi de proposer leur offre au travers d'une diversité de canaux de distribution (boutiques spécialisées, stations-services, grandes et moyennes surfaces), FDJ propose ses jeux essentiellement dans les bar-tabac-presse, historiquement très présents sur l'ensemble du territoire français. Or ce réseau des bar-tabac-presse a été fragilisé ces dernières années, avec la mise en place de diverses mesures, notamment l'instauration de l'interdiction de fumer dans les bars, la hausse du prix du tabac et la mise en place du « paquet neutre », mais aussi du fait de l'affaiblissement de la presse papier.

FDJ a initié des mesures de soutien au maintien et au développement du réseau traditionnel des bar-tabac-presse (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution ») et a mis en œuvre un processus de diversification de son réseau de distribution, en concertation avec les organisations représentatives du réseau traditionnel des bar-tabac-presse.

Malgré ses efforts, FDJ pourrait ne pas parvenir à atteindre son objectif de maintien du nombre de points de vente, ce qui pourrait à terme avoir pour conséquence de réduire le montant des mises et, le cas échéant, avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.3.2.2 *Risques liés à l'externalisation de la distribution physique*

FDJ et les détaillants sont étroitement liés puisqu'en 2018, plus de 95% des mises du Groupe ont été réalisées en points de vente et la rémunération versée par FDJ aux détaillants représente la deuxième source de revenus de la plupart des détaillants.

Toutefois, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouveaux jeux et services (par exemple via des cartes de paiement), ou des formes nouvelles de services (services bancaires ou autres, services de proximité par exemple) pourraient à terme modifier l'écosystème des points de vente. A titre d'illustration, des écrans d'informations publicitaires et des espaces dédiés à des services spécifiques se développent dans les points de vente et les détaillants se voient proposer des services destinés à leurs clients comme des cartes rechargeables pour des paris en ligne.

Cette multiplication des services et des sources de revenus pour les détaillants tient notamment à l'attractivité du réseau des bar-tabac-presse (en termes d'implantation et de nombre), à la rareté des points de contact avec les clients physiques pour l'ensemble des acteurs et à la volonté de certains opérateurs de paris sportifs en ligne de s'implanter au sein des points de vente. Ces nouveaux services proposés aux détaillants, qui leur assurent des sources de revenus complémentaires, sont susceptibles de présenter à terme une forme de concurrence de l'offre de produits FDJ au sein de l'espace des points de vente.

Malgré les mesures prises par FDJ tendant notamment à moderniser et diversifier les activités de son réseau de points de vente notamment en nouant de nouveaux partenariats (voir paragraphe 5.4.3.2 « Paiement et services ») et malgré le fait que FDJ est propriétaire des terminaux présents en points de vente, cette multiplication des offres de services en points de vente pourrait conduire à une confusion des joueurs sur les différents types d'offres, à une limitation des espaces dédiés au développement des offres FDJ en points de vente et entraîner une augmentation des coûts publicitaires et, le cas échéant, du coût total de distribution de ses offres en point de vente. Par ailleurs, bien qu'un nouveau niveau de commission aux détaillants ait été négocié en 2018, dans le cadre d'un accord qui devrait conduire à une hausse des coûts de distribution de l'ordre de 40 millions d'euros par an à compter du 1^{er} janvier 2020⁷, une demande d'évolution de la structure des commissions ne peut jamais être exclue.

A terme, ces tendances pourraient avoir un impact défavorable significatif sur les charges, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.3.3 Risques liés aux activités adjacentes

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, l'un des axes stratégiques du Groupe est le développement de trois activités adjacentes à ses deux activités cœur de métier, en explorant des axes de croissance qu'il estime prometteurs en s'appuyant sur ses actifs et son savoir-faire, avec l'objectif à terme de générer une rentabilité en dehors des activités de jeux d'argent et de hasard régulées par l'ANJ. Le Groupe développe ainsi trois activités adjacentes : (i) une offre B2B de services à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public et (iii) l'exploration de segments dans le secteur du divertissement (eSport et autres concepts de divertissement) (voir paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »). Ces trois activités adjacentes soulèvent chacune des risques.

3.3.3.1 *Risques liés à la mise en œuvre de la stratégie de développement dans ces activités adjacentes*

Les trois activités adjacentes développées par le Groupe l'ont été récemment et, pour certaines, sont encore au tout début de leur développement. Il est en conséquence difficile d'anticiper à ce stade si le Groupe sera en mesure de mettre en œuvre avec succès sa stratégie de développement dans ces nouveaux segments de marché et la rentabilité qu'il pourra dégager de ces futures opportunités.

En matière de prestations B2B à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, le secteur s'est rapidement consolidé au cours des dernières années avec, depuis 2015, plusieurs rachats successifs d'envergure au niveau international. Dans ce contexte, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés pour faire face à la concurrence d'acteurs de taille plus importante et déjà présents sur ce segment de marché. Si le Groupe a d'ores et déjà enregistré ses premiers succès, il pourrait néanmoins rencontrer des difficultés pour remporter de nouveaux appels d'offres internationaux dans des pays distincts de ses marchés actuels, pour lesquels sa maîtrise de l'environnement serait moindre face à des concurrents plus puissants ou plus expérimentés. Compte tenu de ce contexte concurrentiel intense, il ne peut être exclu qu'un certain nombre de projets à l'étude par le Groupe ne seront pas réalisés.

En matière de prestations de paiement et services et de divertissement, bien que le Groupe ait également rencontré ses premiers succès (voir paragraphe 5.4.3.2 « Paiement et services »), ces deux activités restent particulièrement récentes ou encore exploratoires et présentent en conséquence de nombreux risques, en particulier dans le secteur du divertissement, en pleine évolution numérique, dans un environnement marqué par une multitude d'acteurs et de modèles d'affaire. Le Groupe pourrait par conséquent ne pas être en mesure de développer des projets dans les délais prévus ou ne pas rencontrer les succès attendus.

⁷ Par rapport à 2017, sur la base d'un montant de mises identique.

Si le Groupe devait rencontrer des difficultés importantes dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement d'activités adjacentes ou si ce développement ne se révélait pas suffisamment rentable, son image, sa stratégie et ses perspectives pourraient en être affectées.

3.3.3.2 *Risques liés au développement à l'international*

Le développement d'une activité B2B à l'international entraîne des risques nouveaux pour le Groupe en raison notamment d'environnements culturel, commercial et réglementaire différents de ceux qu'il maîtrise sur son marché d'origine. Cette nouvelle activité implique par exemple la participation à des appels d'offres initiés par des acteurs publics ou privés de la loterie et des paris sportifs dans des contextes qu'il maîtrise moins. Le Groupe pourrait en conséquence être confronté à des difficultés nouvelles pour remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait être un frein à son développement international.

Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés à s'adapter aux contraintes réglementaires des pays dans lesquels il développe ses activités B2B, ce qui pourrait conduire, en cas de non-respect de ces contraintes, à des sanctions financières ou à la mise en jeu de sa responsabilité contractuelle ou délictuelle et, le cas échéant, entraîner un risque d'image qui pourrait rendre l'obtention de contrats dans d'autres pays plus difficile. A titre d'illustration, les activités de Sporting Group et de ses filiales (acquisition en mai 2019), notamment de trading et de spread betting, sont soumises à des réglementations spécifiques, sous le contrôle des autorités locales compétentes.

FDJ ne peut pas garantir qu'elle sera en mesure de gérer l'ensemble des risques liés à son développement international ni assurer le respect de toutes les dispositions réglementaires applicables, ce qui est susceptible d'avoir un effet défavorable sur son image et sa réputation, ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.3.4 Risques liés aux acquisitions

Le Groupe pourrait être conduit à étudier des opportunités d'acquisition, comme il vient de le faire en acquérant Sporting Group (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ») dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international.

En cas d'acquisitions de taille significative, les résultats du Groupe dépendront en partie de sa capacité à intégrer avec succès les activités acquises. De telles intégrations peuvent nécessiter la mise en place de processus longs et complexes et générer un certain nombre de risques. En outre, le Groupe ne peut pas garantir qu'une acquisition permettra de générer les synergies éventuellement attendues, les économies de coûts escomptées, une augmentation des résultats et plus généralement les bénéfices auxquels le Groupe peut s'attendre. Le Groupe peut également être exposé à des responsabilités ou engagements imprévus en lien avec de telles acquisitions. Si ces responsabilités et engagements sont significatifs ou que le Groupe échoue à intégrer efficacement une nouvelle acquisition, cela pourrait avoir un impact défavorable sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, son développement et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de trouver les cibles lui permettant d'accélérer la mise en œuvre de ses axes stratégiques de développement, ou pourrait être amené à surenchérir dans un environnement concurrentiel et voir l'intérêt économique de ces développements diminué. Par ailleurs, l'étude de cibles potentielles et l'intégration des acquisitions impliquent une mobilisation importante des équipes de direction qui peut les détourner de leurs fonctions quotidiennes.

3.3.5 Risque de défaillance et de difficulté d'adaptation du système d'information

Les activités de FDJ sont étroitement liées à son système d'information et dépendent, même dans les points de vente, de ce système. Ce système d'information porte en effet 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 gestion des plateformes de jeux, des clients, l'approvisionnement logistique des détaillants, leur facturation, leur rémunération ainsi que les outils d'animation de la force de vente.

Ayant fait le choix d'une technologie propriétaire, FDJ est contrainte de maintenir en permanence un système d'information performant et de haut niveau. Les risques liés aux questions d'intégrité des jeux (risque d'indisponibilité prolongée du système de prise de jeux en point de vente et risque dans le traitement informatique des jeux) sont donc essentiels pour les activités du Groupe et sa réputation.

Le Groupe peut en outre être confronté à un risque de difficulté d'adaptation de son système d'information aux évolutions de ses activités et de sa stratégie technologique vers une cible omnicanale. En effet, comme l'a illustré l'accroissement rapide des mises en ligne, les modalités d'exercice des activités du Groupe évoluent rapidement, dans un environnement de plus en plus dématérialisé. Dans ce cadre, les systèmes d'information prennent une place prépondérante.

Bien que le Groupe ait mis en place des mesures pour pallier à ces éventuelles difficultés, s'il devait rencontrer des difficultés significatives dans la gestion de son système d'information ou ne parvenait pas à le faire évoluer conformément à ses objectifs, ou si cette évolution devait être retardée, ceci pourrait avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, son image, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

3.3.6 Risques liés à l'acquisition de certaines compétences

Compte tenu du caractère numérique de ses activités et de l'importance de ses systèmes d'information, le Groupe est confronté à la rareté de certaines compétences notamment dans les secteurs du numérique et de la technologie, ce qui rend le recrutement plus difficile et en allonge les délais, y compris pour le recrutement des profils débutants.

Bien que FDJ ait pris des mesures pour développer l'attractivité de sa marque employeur et puisse dans certains cas avoir recours à la sous-traitance pour pallier des carences, il ne peut être exclu que des difficultés de recrutement ralentissent la mise en œuvre de sa stratégie, notamment en matière de poursuite de la numérisation de son offre de loterie et paris sportifs en ligne, de l'approche omnicanale de sa technologie propriétaire et du développement de ses activités B2B à l'international.

3.4 Risques juridiques et de non-conformité

3.4.1 Risque de blanchiment d'argent

Dans un contexte d'accélération des évolutions réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (notamment transposition et mise en œuvre de la 4^{ème} Directive Anti-Blanchiment), l'obligation de vigilance de FDJ au moment de la prise de jeu et au moment du paiement des lots est accrue.

Bien que FDJ ait entamé ces dernières années un processus d'amélioration de sa connaissance du joueur et mis en place des moyens permettant la réduction de la circulation des espèces dans les points de vente, ses activités, en particulier les paris sportifs qui sont soumis à un aléa moins important que la loterie, sont susceptibles d'intéresser les réseaux de blanchiment d'argent. En 2018, FDJ a ainsi adressé 143 déclarations de soupçons à Tracfin.

FDJ pourrait connaître des dysfonctionnements dans la détection ou le traitement des cas de blanchiment d'argent et pourrait ne pas être en mesure de faire face au renouvellement permanent des techniques de fraudes/blanchiment d'argent et transmission d'informations de plus en plus rapide de la part des fraudeurs.

Un dysfonctionnement dans la détection ou le traitement d'un cas de blanchiment pourrait exposer le Groupe à des poursuites pour complicité de blanchiment d'argent et/ou entraîner des sanctions importantes, susceptibles de porter atteinte à l'image et la réputation de FDJ. En fonction de la gravité de la situation, des détaillants pourraient se voir retirer leur agrément, et, le cas échéant, si des manquements graves et répétés à ses obligations en la matière devaient être avérés, FDJ pourrait encourir de lourdes sanctions financières et, dans des cas extrêmes, le cas échéant, voir remis en cause ses droits exclusifs, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.4.2 Risque de corruption et autres atteintes à la probité

La France a renforcé son dispositif de prévention et de détection de la corruption, avec l'entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin II ») promulguée le 9 décembre 2016. Cette loi impose dans son volet anticorruption la mise en œuvre d'un plan de prévention et de détection de la corruption.

Bien qu'elle ait mis en œuvre les moyens pour respecter les huit obligations prévues dans le plan de prévention et de détection de la corruption et qu'elle ait mis en place des procédures de sensibilisation et de contrôle, FDJ pourrait être confrontée à des tentatives de corruption publique ou privée, notamment de ses coteurs ou de ses dirigeants. Outre les conséquences en matière de non-conformité aux réglementations et aux condamnations qui en découlent, ce risque pourrait avoir un impact important sur les valeurs éthiques de l'entreprise et entraîner la dégradation de la réputation du Groupe accompagnée d'une perte de confiance de ses partenaires. Si de telles non-conformités se répétaient, elles pourraient avoir des conséquences défavorables sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de FDJ.

3.4.3 Risque lié au jeu des mineurs

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation de mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose. Par ailleurs, 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 (voir paragraphe 9.3 « Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence – Protection des mineurs et des personnes interdites ou exclues de jeux »).

La lutte contre le jeu des mineurs est une priorité de FDJ, qu'il s'agisse des jeux en points de vente ou des jeux digitaux.

Cette volonté de l'entreprise s'inscrit dans le cadre d'attentes de plus en plus importantes des parties prenantes contre le jeu des mineurs, et en premier lieu de l'Etat. C'est ainsi que l'Ordonnance prise en application de la Loi Pacte modifie ou renforce les sanctions administratives et pénales existantes et prévoit de nouvelles sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard.

Malgré les efforts conséquents consacrés par le Groupe à l'encadrement de la vente des jeux et aux actions auprès des détaillants et de la force de vente, cette interdiction pourrait être insuffisamment respectée.

Un manquement important ou répété aux règles et principes de l'interdiction du jeu des mineurs est susceptible d'avoir un impact important sur les valeurs éthiques de l'entreprise et d'entraîner une dégradation de l'image et la réputation, voire le non-respect des dispositions légales et réglementaires applicables. En cas de manquement d'une extrême gravité, FDJ pourrait être sanctionnée par les régulateurs (voir ci-dessus « Risque lié à la mise en œuvre de sanctions pécuniaires »). La réalisation de ces différents risques pourrait avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

3.4.4 Risque d'atteinte aux données personnelles

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 d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel.

Le développement de la connaissance client 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.

Bien que le Groupe ait mis en place une démarche structurée impliquant de nombreux contributeurs, il ne peut pas garantir qu'il respectera à tout instant toutes les nouvelles réglementations en vigueur.

Par ailleurs, bien que FDJ prenne toutes les précautions nécessaires afin de sécuriser les données, les pertes ou les vols de données personnelles sont de plus en plus fréquents et médiatisés.

Une protection défaillante des données personnelles des joueurs ou des joueurs potentiels, salariés, fournisseurs ou prestataires pourrait entraîner une non-conformité aux exigences réglementaires, des contentieux et une dégradation de l'image et de la réputation du Groupe, ce qui pourrait également entraîner un impact défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

3.4.5 Risque lié aux compétitions sportives

Les activités de FDJ ayant un lien fort avec les compétitions sportives, que ce soit au travers des paris sportifs ou des activités de sponsoring (équipes cyclistes FDJ-Nouvelle Aquitaine-Futuroscope et Groupama-FDJ), l'image et la réputation de FDJ pourraient être affectées si des manquements en matière d'éthique du sport devaient être constatés lors de paris sportifs organisés par FDJ (par exemple dans le cas où des paris seraient passés par des sportifs professionnels ou leur entourage, malgré l'interdiction qui leur est faite de parier sur leur discipline, comme cela a été le cas en Handball) ou de la part des partenaires de FDJ (matches truqués, sportifs dopés, dirigeants d'instances sportives internationales soupçonnés de corruption).

Bien que la loi du 1^{er} mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport et à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel a élargi les pouvoirs de l'autorité de régulation des jeux, en confiant notamment à son président la possibilité d'interdire les paris sur une compétition en cas de signes graves de fraude, un ou plusieurs événements mettant en cause l'éthique du secteur du sport pourrait porter atteinte à l'image et à la réputation de FDJ et provoquer une baisse de son chiffre d'affaires, notamment sur les paris sportifs, ce qui pourrait entraîner une baisse de ses résultats et de ses perspectives.

3.4.6 Risques liés aux litiges

La Société peut être impliquée dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité, notamment dans le cadre de la création et de la vente de ses jeux de tirage, en particulier les jeux de tirage instantanés, de paris sportifs en ligne ou en points de vente, ou encore dans le cadre de ses relations avec ses détaillants.

Avec 25 millions de joueurs, FDJ est régulièrement confrontée à des réclamations très diverses de la part des joueurs, qui peuvent aller jusqu'à porter leurs demandes devant les tribunaux. A titre d'illustration, des joueurs ont demandé en justice le paiement d'un gain malgré l'absence de production de reçu gagnant ou le paiement d'un gain sur le fondement d'une interprétation « libre » du règlement du jeu. D'autres ont remis en cause l'annulation d'un pari sportif pour demander ensuite le paiement d'un gain. Enfin, des joueurs peuvent se voir gagnants, ne pas l'être et réclamer des dommages et intérêts pour perte de chance.

FDJ est également partie à un contentieux avec un de ses anciens actionnaires et à un nombre significatif de contentieux avec ses anciens courtiers-mandataires (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

FDJ pourrait enfin être partie à des litiges en cas de rupture par certains contractants de contrats résultant du changement de son statut en société du secteur privé.

Outre le fait que tout litige, en particulier lorsqu'il concerne une société dont la marque bénéficie d'une forte notoriété auprès du grand public, peut faire courir un risque d'image ou de réputation, si les litiges, notamment de même nature, se multipliaient, si un ou plusieurs de ces litiges devaient aboutir à des condamnations de FDJ ou si la provision comptabilisée par FDJ en lien avec son estimation du risque à couvrir n'était pas suffisante, ces condamnations pourraient avoir un impact défavorable sur les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe, et ce malgré le fait que FDJ estime avoir constitué des provisions à un montant suffisant (voir Annexe 1 « Comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 - Note 5 « Provisions »).

3.4.7 Risque de recours contre certains actes intéressant les activités sous droits exclusifs de FDJ

A la Date du Document d'Enregistrement, les dates de publication et d'entrée en vigueur de tous les décrets d'application de l'Ordonnance ne sont pas encore connues. Le Décret Droits Exclusifs et le Décret Contrôle Etroit, qui approuve la Convention et le Cahier des Charges, devraient être publiés dans les jours suivant la Date du Document d'Enregistrement (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

A compter de leur publication et pendant un délai de deux mois (augmenté de deux mois supplémentaires pour les personnes résidant à l'étranger), l'Ordonnance et ses décrets d'application sont susceptibles de recours contentieux de la part de tiers ayant un intérêt à agir, ce qui pourrait entraîner la nullité d'un ou plusieurs de ces actes par le juge administratif. Si une telle annulation n'est pas de nature à affecter les droits exclusifs de FDJ – octroyés par l'article 137 de la Loi Pacte –, il ne peut être exclu, en revanche, que d'autres aspects de la nouvelle régulation prévus dans l'Ordonnance ou ses décrets d'application ne soient remis en cause. Dans ce cas de figure, les textes préexistants demeureraient alors en vigueur (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

De même, la Convention pourra faire l'objet de recours contentieux par des tiers ayant un intérêt à agir dans un délai de deux mois à compter de l'accomplissement des mesures de publicité appropriées (ce délai étant augmenté de deux mois pour les personnes demeurant à l'étranger), c'est-à-dire de la publication du Décret Contrôle Etroit. En cas d'annulation de la Convention, les stipulations de la Convention ne seraient plus applicables, étant précisé alors que FDJ demeurerait protégée contre des changements de lois selon les principes jurisprudentiels dégagés par le juge administratif.

Bien que l'annulation de l'Ordonnance et/ou de la Convention ne serait pas de nature à remettre en cause les droits exclusifs octroyés à FDJ, une telle mesure pourrait créer des incertitudes quant aux modalités d'application des textes qui resteraient en vigueur et ainsi créer des difficultés dans la mise en œuvre de la nouvelle réglementation applicable, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la conduite de ses activités par la Société.

3.4.8 Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

Les marques, noms de domaine et droits d'auteur du Groupe, et notamment les marques FDJ, Loto®, Euromillions, Keno et Amigo, et les noms de domaine enligne.parionssport.fdj.fr et fdj.fr, sont des marques et des noms de domaine très connus du grand public et qui participent à l'activité et au développement du Groupe. La protection des droits de propriété intellectuelle qu'il détient est donc très importante.

Des tiers peuvent vouloir utiliser les marques et les droits d'auteur du Groupe de manière frauduleuse, notamment en proposant en ligne des jeux qui peuvent porter à confusion avec les jeux de FDJ, ou tenter d'escroquer des joueurs en leur faisant croire qu'ils ont gagné. Le Groupe ne peut pas garantir que les différentes actions de prévention et les poursuites qu'il entreprend afin de voir ses droits de propriété intellectuelle défendus empêcheront des tiers de commercialiser des produits identiques ou similaires aux siens et qu'il n'en résultera pas un affaiblissement de la valeur de la marque. Ces fraudes sont susceptibles de porter atteinte à l'image et la réputation de FDJ et de parasiter les offres du Groupe.

Des tiers peuvent également essayer de contester les droits de propriété intellectuelle détenus par FDJ, notamment en revendiquant l'absence de distinctivité des marques de FDJ (voir paragraphe 5.9.1 « Marques et licences de marques »). Bien que le Groupe estime prendre des mesures de prévention appropriées, il n'est pas exclu qu'il puisse se voir interdire de déposer et d'utiliser une marque ou tout autre droit de propriété intellectuelle. Ceci pourrait avoir des conséquences sur sa stratégie de développement et notamment de lancement de nouveaux jeux qui pourrait être décalé dans le temps en cas de contestation.

Plus largement, des tiers pourraient également demander l'arrêt d'un jeu ou d'une communication commerciale relative à un jeu, ou d'une activité suite à une procédure en contrefaçon d'une marque, d'un brevet ou d'un droit d'auteur, initiée par un tiers dont le Groupe pourrait violer les droits.

L'atteinte aux droits de propriété intellectuelle détenus par le Groupe pourrait conduire à une diminution de la valeur et de la renommée de ses actifs de propriété intellectuelle, affecter son image et sa réputation et avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Enfin, au terme de la période de 25 ans prévue par la Loi Pacte, il est prévu que la FDJ garantisse à l'Etat et à tout éventuel nouveau titulaire des droits exclusifs le droit d'utiliser les droits de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de l'exploitation des droits exclusifs. En matière de marques, la Convention vise le transfert ou la jouissance des droits d'auteur et marques. Il est prévu, pour les logiciels et les brevets, une licence à titre gratuit pour une durée de 18 mois.

3.4.9 Risque juridique lié à la coexistence d'activités opérées sous droits exclusifs d'une part et en concurrence d'autre part

Depuis le 12 mai 2010, date de l'ouverture à la concurrence d'une partie des jeux d'argent en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), FDJ exerce la majorité de son activité sous droits exclusifs (paris sportifs dans le réseau physique et loterie), mais a également obtenu une licence d'exploitation de paris sportifs dans le secteur concurrentiel.

La coexistence d'activités sous droits exclusifs et en concurrence doit s'exercer dans le respect du droit de la concurrence selon lequel l'exploitation des droits exclusifs en monopole ne doit pas conduire à des comportements abusifs susceptibles de fausser le jeu de la concurrence (abus de position dominante) qui pourraient donner lieu à d'éventuels recours de la part des opérateurs de jeu devant l'Autorité de la concurrence (ADLC). Toutefois, des règles existent pour écarter ce risque (notamment la tenue d'une comptabilité séparée et l'absence de sollicitations commerciales des clients du monopole vers une activité en concurrence).

Des concurrents ou des tiers pourraient tenter de remettre en cause, devant les tribunaux ou devant les autorités compétentes, la coexistence des activités sous droits exclusifs et en concurrence. Les conséquences d'une telle remise en cause pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives de FDJ.

3.5 Risques financiers

3.5.1 Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que la Société ne soit pas en mesure de faire face à ses besoins monétaires grâce à ses ressources financières. Cela inclut, d'une part, le risque que des actifs ne puissent être vendus rapidement dans des conditions satisfaisantes en cas de besoin et, d'autre part, le risque d'exigibilité anticipée des passifs ou de non-accès au crédit à des conditions satisfaisantes.

A cet égard, l'exposition de FDJ au risque de liquidité est limitée dans la mesure où la politique de gestion de trésorerie de FDJ prévoit que plus de 33% des encours doivent être investis sur des supports court terme réguliers (avec faculté de récupérer les fonds investis sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires) et que FDJ dispose de la possibilité de recourir à des découverts bancaires ponctuels. Toutefois, dans un contexte de crise, le Groupe pourrait ne pas être en capacité d'obtenir les financements ou refinancements nécessaires pour mettre en œuvre son plan d'investissement ou d'obtenir ces financements ou refinancements à des conditions acceptables.

A compter du 1^{er} janvier 2020, FDJ sera également exposée à un risque de liquidité lié au risque de contrepartie (voir paragraphe 3.3.1.3 « Risque de contrepartie ») dans la mesure où à compter de cette date, le risque de contrepartie ne sera plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance annuelle. Or cette assurance étant fondée sur un risque annuel cumulé de contrepartie, en cas de risque de contrepartie survenu lors d'un exercice, l'indemnité ne sera versée qu'au début (1^{er} trimestre) de l'exercice suivant. Ce différé d'indemnisation affectera la liquidité de FDJ jusqu'à son versement. Enfin, FDJ est exposée à un risque d'exigibilité anticipée de ses passifs financiers, dans la mesure où les principaux crédits qu'elle a contractés sont assortis de clauses standard de défaut ou d'exigibilité anticipée (voir paragraphe 8.1.1.4 « Les emprunts »). FDJ pourrait ne plus être en mesure de les respecter à l'avenir.

Au 30 juin 2019, le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'est élevé à 211,5 millions d'euros (emprunt contracté auprès de Crédit Bred Banque Populaire pour acquérir l'immeuble situé à Boulogne Billancourt accueillant le siège social de FDJ et emprunt contracté auprès d'un syndicat bancaire composé de Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale pour l'acquisition de Sporting Group).

Le contrat de prêt contracté auprès de Crédit Bred Banque Populaire pour acquérir l'immeuble situé à Boulogne Billancourt accueillant le siège social de FDJ, tel que modifié par avenant du 15 octobre 2019, contient par ailleurs une clause de changement de contrôle définie comme (i) l'hypothèse où l'Etat cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 20% du capital et des droits de vote de FDJ ou (ii) un tiers vient à détenir plus de 25% du capital de la Société.

Le tableau ci-dessous présente les dates d'échéance des dettes financières du Groupe au 30 juin 2019, incluant les paiements d'intérêts :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.19 | N+1 | | N+2 | | N+3 | | N+4 | | N+5 et >* | | Total | |
|--|--------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|-------------|
| | | Nominal | Intérêts | Nominal | Intérêts | Nominal | Intérêts | Nominal | Intérêts | Nominal | Intérêts | Nominal | Intérêts |
| Emprunts obligataires | 0 | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| Emprunts bancaires | 211,5 | 8 | 2,5 | 8 | 2,5 | 8 | 2,4 | 8 | 2,3 | 179,5 | 4,5 | 211,5 | 14,3 |
| Dettes de location | 34,1 | 7,8 | | 6,2 | | 5 | | 3,9 | | 11,2 | | 34,1 | 0 |
| Banques créditrices / découverts bancaires | 13,6 | 13,6 | | | | | | | | | | 13,6 | 0 |
| Instruments dérivés | 0 | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| Total | 259,2 | 29,4 | 2,5 | 14,2 | 2,5 | 13 | 2,4 | 11,9 | 2,3 | 190,7 | 4,5 | 259,2 | 14,3 |
| Fonds joueurs clos à compter du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'Etat (échancier restant à définir) | 256,2 | | | | | | | | | | | N/A | N/A |

Conformément à la Loi Pacte et à l'Ordonnance, FDJ versera à l'Etat une compensation financière au titre de la sécurisation pour 25 ans de ses droits exclusifs d'exploitation, portant sur les activités de jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que de jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Le Décret Contrôle Etroit, qui approuve le Cahier des Charges, a fixé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, le montant de la contrepartie financière due par FDJ à la somme de 380 millions d'euros. FDJ étudie les différents modes de financement possibles de cette contrepartie financière, qui devra être payée au plus tard le 30 juin 2020, et pourrait notamment avoir recours à un crédit syndiqué dont les clauses ne sont par définition pas encore connues.

3.5.2 Risque de taux

Figure ci-dessous une synthèse au 30 juin 2019 de l'exposition nette du Groupe au risque de taux, avant et après opération de couverture :

| 30/06/2019 | Actifs financiers (a) (à préciser) | | Passifs financiers (b) (à préciser) | | Exposition nette avant couverture (c)=(a)-(b) | | Instruments de couverture de taux (d) | | Exposition nette après couverture (e)=(c)+(d) | |
|------------------|---------------------------------------|---------------|--|---------------|---|---------------|---------------------------------------|---------------|---|---------------|
| | Taux fixe | Taux variable | Taux fixe | Taux variable | Taux fixe | Taux variable | Taux fixe | Taux variable | Taux fixe | Taux variable |
| Moins d'un an | 218,0 | | 8,0 | | 210,0 | 0,0 | | | 210,0 | 0,0 |
| De 1 an à 2 ans | 379,0 | | 8,0 | | 371,0 | 0,0 | | | 371,0 | 0,0 |
| De 3 ans à 5 ans | 155,2 | | 16,0 | | 139,2 | 0,0 | | 111,5 | 139,2 | N/A |
| Plus de 5 ans | 45,0 | | 68,0 | 111,5 | -23,0 | -111,5 | | | -23,0 | -111,5 |
| Total | 797,2 | 0,0 | 100,0 | 111,5 | 697,2 | -111,5 | 0,0 | 111,5 | 697,2 | N/A |

(a) Les actifs financiers sont les dépôts à terme, les comptes courants rémunérés, ainsi que certaines catégories de titres de créances (EMTN);

(b) *Les passifs financiers concernent les emprunts*

(d) *L'emprunt souscrit pour financer l'acquisition de Sporting Group a été réalisé en livres sterling pour couvrir l'évolution de la monnaie fonctionnelle de Sporting Group. Il est à taux variable et à échéance de 5 ans. La couverture de l'emprunt, sous forme de cap, a été réalisée à 3 ans et sera à cette échéance revue en fonction de l'évolution des taux d'intérêt (voir paragraphe 8.1.1.4 « Les emprunts »). Seuls les intérêts dus à moins de 3 ans font l'objet d'une couverture.*

Plus de 95% des placements repris dans le tableau ci-dessus correspondent à des comptes à terme, qui peuvent être remboursés, à leur valeur nominale, après un préavis de 32 jours. Le risque de taux sur ces placements est donc pratiquement nul.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements. 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 dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans. La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux.

Au 30 juin 2019, il n'y avait pas de placements exposés à ce risque direct.

3.5.3 Autres risques financiers

Voir note 7.4 « Politique de gestion des risques financiers » aux comptes consolidés aux 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018.

3.6 Gestion des risques

3.6.1 Dispositifs de contrôle

Le dispositif de gestion des risques du Groupe comprend deux volets : un volet interne et un volet externe.

3.6.1.1 Acteurs internes du dispositif de gestion des risques et cartographie des risques

Les pôles, les Directions support et les filiales de FDJ mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités. Les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par :

- La Direction de la Sécurité, dont les missions consistent à garantir la sécurité du patrimoine humain, matériel et réputationnel du groupe FDJ, et dans une optique de lutte contre la fraude et contre le blanchiment à assurer l'intégrité et la sécurité des jeux et de leur commercialisation dans le réseau de points de vente et le réseau numérique. La Direction de la Sécurité comporte pour cela 3 départements :
 - le département Sécurité des Jeux qui lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent 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 département Intégrité des jeux qui garantit l'intégrité des jeux et des processus en définissant, en formalisant et en faisant respecter les référentiels de sécurité, en évaluant et en autorisant les processus les plus sensibles, en certifiant les jeux, en assurant la conformité anti-blanchiment, en formant les acteurs et en favorisant les certifications ;
 - le département Sûreté qui protège les patrimoines humains, matériels et immatériels en gérant les situations critiques (menaces, fraudes, alertes, crises), en organisant la continuité d'activité, et en garantissant la sûreté des immeubles et des personnes. Au sein de ce département, le Service Gestion de Crise a pour mission de permettre au Groupe de faire face aux incidents menaçant la pérennité de ses activités à travers le dispositif de gestion de crises suivant :

- Tout incident détecté fait l'objet d'une préqualification par les services qui ont détecté cet incident. En cas de doute quant à l'analyse de la criticité d'un incident, un schéma d'escalade vers le Service Gestion de Crise (Direction Sécurité) est en vigueur au sein de l'organisation et plusieurs niveaux organisationnels peuvent être mobilisés, en fonction de sa criticité pour l'Entreprise jusqu'à la Direction de la Sécurité :

Incident standard :

- Traitement réalisé par le métier le plus approprié ;
- Mobilisation d'une cellule de coordination (service interne proposé et animé par le Service Gestion de Crise FDJ) lorsque le plan d'actions requiert l'intervention de plusieurs métiers opérationnels internes.

Incident critique :

- Mobilisation d'une cellule de crise opérationnelle sollicitant tous les métiers opérationnels internes nécessaires à la résolution rapide et exhaustive de l'incident ;
- Mobilisation d'une cellule de crise décisionnelle sollicitant les Directeurs du Comité de Direction Groupe (CDG) nécessaires afin de définir un positionnement d'entreprise ainsi que le plan d'actions approprié, en réponse à l'incident survenu.

Ces deux instances de traitement d'urgence peuvent être engagées unitairement ou simultanément (ex : crise longue et majeure) lorsque l'effort de coordination, entre la prise de décision et la réalisation des actions associées, est important.

Au sein de ces instances, la définition du plan de traitement suit la méthodologie FIPA consistant à partager les faits, évaluer les impacts, identifier les parties prenantes et définir les plans d'actions.

Le pilotage et le suivi des incidents critiques sont réalisés à travers des relevés de décisions à l'issue de chaque cellule de crise organisée, une main-courante dédiée assurant la traçabilité de l'ensemble du traitement d'un incident ainsi qu'un tableau de bord de suivi de l'instruction de l'ensemble des incidents critiques survenus.

- La Direction de la Régulation et des Affaires Publiques, qui :
 - gère la relation avec les pouvoirs publics tant nationaux qu'euro-péens, ainsi qu'avec les régulateurs sur toutes les questions liées à l'encadrement des jeux d'argent et de hasard ;
 - est garante de la conformité financière et de l'évaluation des risques de contrepartie liés à l'exploitation des jeux ;
 - 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 ;
- Le Pôle Finances, Performance et Stratégie qui 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.
- La Direction juridique, en charge de la gestion des risques de non-conformité, des risques contractuels et des risques de litiges.
- La Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique (DARCQE), en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques spécifiques ou transverses tels que :
 - l'Éthique et la Conformité, qui construisent et animent la démarche Éthique et Conformité requise par le groupe FDJ et la réglementation en vigueur ;

- le *Risk Management* (la gestion des risques), qui permet d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ.

Ce dispositif repose notamment sur les travaux de cartographie annuelle des risques Groupe (identification, évaluation et hiérarchisation des risques principaux du Groupe, en lien avec des enjeux stratégiques). Les travaux de cartographie annuelle s'appuient sur un univers de risques liés aux différents métiers et activités du Groupe, mis à jour annuellement et intégrant les risques stratégiques, externes, opérationnels ou de non-conformité. Chaque risque de la cartographie est 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.

Le Risk Management donne la vision descendante (*top-down*) et globale des risques du Groupe à trois ans ;

- le Contrôle Interne, qui assure une mission d'accompagnement au pilotage des risques du Groupe et dispositifs de maîtrise associés. Cette mission s'exerce notamment au travers de campagnes régulières d'évaluation des risques et des contrôles. Le Contrôle Interne remonte une vision ascendante (*bottom-up*) de la maîtrise des activités du Groupe, complémentaire de celle du Risk Management. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société ;
- le Système de Management Intégré (SMI), porté par la fonction Qualité SMI Amélioration, qui fournit un accompagnement sur mesure aux entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe, en tenant compte des opportunités, pour favoriser l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications et démarches normatives du Groupe ;
- 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 matière de risques 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.

Le Groupe a adopté une approche Gouvernance Risques Conformité articulée autour de trois lignes de défense, 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) :

1. la première ligne de défense est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l'implication quotidienne est essentielle ;
2. la deuxième ligne de défense regroupe l'Éthique, le Risk Management, le Contrôle Interne et la Qualité ;
3. la troisième ligne de défense est formée par l'Audit Interne.

3.6.1.2 Acteurs externes du dispositif de gestion des risques

FDJ est soumise à divers contrôles exercés par les autorités publiques tel que décrit au chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire » décrivant les contrôles de l'Etat.

Par ailleurs, comme toute autre société anonyme qui est tenue d'établir des comptes consolidés, FDJ est soumise au contrôle d'un collège de deux commissaires aux comptes.

3.6.2 Description des principaux dispositifs de gestion des risques

Comme indiqué ci-dessus, le Groupe est exposé à des risques spécifiques liés à son activité d'opérateur de jeux. Compte tenu de l'importance des enjeux liés à l'intégrité des jeux et au Jeu Responsable, figure ci-dessous une description des dispositifs de gestion de risques associés à ces deux thématiques.

3.6.2.1 Principe de gestion des risques en matière d'intégrité des jeux

Au titre de ses obligations législatives et réglementaires, tant en application de l'actuel cadre juridique (décrets n° 78-1067 et n°85-390 relatifs à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie ainsi que des jeux de paris sportifs en points de vente) que du nouveau cadre en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2020, 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.

3.6.2.2 Organisation en matière d'intégrité des jeux

Afin de répondre à la volonté de mettre en œuvre les meilleures pratiques de sécurité de l'information ayant cours au sein des entreprises de manière générale, et plus particulièrement au sein des entreprises exploitant des jeux de loterie, FDJ a mis en place depuis 2009, un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI).

Le SMSI de FDJ répond à trois enjeux majeurs :

- s'assurer de la conformité des activités FDJ à la réglementation ;
- garantir l'intégrité des jeux ; et
- lutter contre les risques de cybercriminalité.

Ce SMSI couvre désormais l'ensemble des processus de l'entreprise : systèmes et opérations de jeux (en points de vente et en ligne), comptabilité, équipements, gestion de la relation client, sites web et centre d'appels, etc.

FDJ est certifiée ISO 27001 et WLA SG.

FDJ a été une des premières loteries à obtenir la nouvelle certification WLA-SCS 2016 de la World Lottery Association, qui inclut 26 nouveaux points de contrôles renforçant les exigences sur (i) les tirages électroniques de loterie, (ii) les services interactifs et les canaux de distribution digitaux, en particulier pour sécuriser les transactions financières à distance et (iii) les paris sportifs, en lien avec le fort développement du marché et les enjeux liés à l'intégrité du sport.

Dispositif technique global

Au sein du groupe FDJ, l'intégrité des jeux repose sur des principes techniques fondamentaux :

- un système d'information segmenté et cloisonné grâce à des mécanismes de filtrage ;

- un centre de données construit en 2009 conforme aux normes antisismiques et 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).
- une gestion stricte des identités et des contrôles d'accès : identifiants uniques et contrôles d'accès logiques reposant sur le principe du moindre privilège, contrôles d'accès physique renforcés pour les zones sensibles telles que les salles des coffres (boules de tirage) ou le datacenter ;
- un système de sécurisation des communications : surveillance des équipements informatiques, utilisation de moyens cryptographiques ;
- une gestion spécifique de l'intégrité des systèmes d'information jeux : sauvegarde des données, cycle « journalisation/horodatage/scellement des données » ;
- un mécanisme de cybersécurité

Mesures en place pour assurer l'intégrité des opérations de jeux instantanés

Avec 7,5 milliards d'euros de mises en 2018, les jeux instantanés distribués en points de vente constituent la première gamme contributrice de mises de l'entreprise (47,2% du total). Ils participent également fortement au dynamisme de l'offre de jeux avec de nombreux lancements et relancements. Plus de 2,2 milliards de tickets ont été imprimés par les deux imprimeurs en charge de la production des tickets en 2018.

Les enjeux d'intégrité associés à la gamme de jeux instantanés sont essentiellement :

- la génération et la répartition aléatoire des lots ;
- l'intégrité et la sécurité des supports de jeux (les tickets) ;
- la sécurité du système d'information dédié ;
- la sécurité physique des tickets.

Les différentes étapes pour tout lancement de jeux instantanés en points de vente intègrent des points de contrôles préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers :

1/ Phase de conception et validation :

Validation des principales composantes du jeu (nom, visuel, tableaux de lots, etc.) par les fonctions supports du Groupe (Direction de la Sécurité, la Direction Juridique et la Direction du Jeu responsable).

2/ Phase de fabrication :

Fabrication des supports de jeux par les deux leaders mondiaux de l'impression de ticket de loterie, en privilégiant le recours à plusieurs fournisseurs distincts pour chaque type de support de jeux. Un troisième fournisseur vient d'être qualifié par FDJ.

Contrôles de la qualité de ces supports aux différentes étapes clé de la fabrication par les fournisseurs eux-mêmes et par FDJ, mais également par des tiers externes (laboratoires, auditeurs externes, etc.).

3/ Phase de lancement

Acheminement des produits vers les entrepôts FDJ par bateau et camion avec des plans de continuité en cas de situation inhabituelle.

Mise en place de dispositifs de sécurité afin de sécuriser les différentes étapes de l'acheminement des supports de jeu (fabrication, transport, stockage dans les entrepôts de FDJ). Par ailleurs, les tickets de jeux instantanés n'ont aucune valeur, et ce jusqu'à l'activation des livrets par le détaillant lui-même en point de vente.

La réception, le stockage et la préparation des commandes de supports de jeux, en particulier pour les jeux instantanés, sont soumis à différents contrôles quantitatifs et qualitatifs et les différents systèmes d'information permettent de suivre la localisation du stock et sa consommation, afin d'éviter toute rupture de stock.

Enfin, afin de garantir la continuité d'activité en cas de défaillance majeure de l'entrepôt central (événement naturel, accident industriel, etc.), un stock dit « de sécurité » est disponible sur un autre site dédié et permet de continuer l'approvisionnement national du réseau de distribution sur les principaux jeux commercialisés pendant plusieurs semaines.

Mesures en place pour assurer l'intégrité des opérations de jeux de la gamme tirage

Avec 5,1 milliards d'euros de mises en 2018, l'offre de tirage, qui comprend Loto®, Euromillions – My Million, Keno Gagnant à Vie, Joker+, et Amigo, représente plus de 32% des mises FDJ.

Les enjeux d'intégrité associés à cette gamme de jeux sont essentiellement liés à :

- la validation et l'enregistrement d'une prise de jeu ;
- les opérations et les systèmes de tirages mécaniques (machines et boules) ;
- les systèmes de tirages électroniques ;
- la sécurité du Système d'Information dédié ;
- les reçus de jeux.

Validation et enregistrement des mises de jeux de tirage

La validation et l'enregistrement des prises de jeux de tirage reposent sur deux systèmes distincts, dédiés aux prises de jeux digitales (internet ou via l'application) ou aux prises de jeux en points de vente, via le terminal à lecture optique mis à disposition du détaillant.

Ces deux systèmes sont associés à trois dispositifs essentiels à l'intégrité des jeux que sont :

- une plateforme dédiée à la génération d'aléas ;
- un système d'horodatage permettant à un tiers de confiance de certifier l'exactitude des transactions ;
- un système central de gestion des prises de jeux de tirage effectuant les contrôles et l'enregistrement des lots payés.

L'intégrité des opérations de validation et d'enregistrement des prises de jeux de tirage est assurée par des points de contrôles unitaire préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers et notamment :

- contrôles de conformité des prises de jeux, embarqués au niveau du terminal optique en point de vente ou au niveau des applications mobile ou site internet fdj.fr ;
- enregistrement et duplications sur les sites de back-up et de sauvegarde avant impression du reçu de jeu ou avant affichage de l'écran de validation pour les prises de jeux digitale ;
- dispositif d'empreinte numérique de chaque prise de jeux ;
- système d'horodatage régulier des fichiers de transaction, opéré de façon sécurisée, supervisé et certifié par un prestataire externe ;
- chaque reçu de jeu dispose également de codes de contrôles et de mécanismes renforcés de sécurité avec notamment un code-barres à 22 chiffres pour les reçus papier.

Opérations de tirage et de promulgations

Les opérations de tirage sont réalisées par le département Tirages et Promulgations, en charge de la gestion des systèmes de tirage, de la réalisation des tirages, et de la promulgation des résultats, certifié ISO 9001 (Système de Management de la Qualité).

Les principaux mécanismes visant à assurer l'intégrité des opérations de tirage sont les suivants :

- ingénierie des systèmes de tirage mécaniques ;
- certification des systèmes de tirage mécaniques et du système de tirage électronique ;
- homologation du caractère aléatoire des générateurs de tirage électronique ;
- sécurité des sites d'hébergement ;
- certification de la carte physique générant les aléas. Cette certification (EAL 4+), reconnue, permet d'obtenir une assurance du respect d'exigences de sécurité élevées, notamment dans le domaine militaire (EAL 5 à 7), ou, dans le domaine civil, pour les systèmes critiques (EAL 1 à 4+).
- contrôle de l'intégrité des fichiers sensibles présents sur les serveurs GDA ;
- stockage sécurisé des équipements de tirage ;
- scellement automatique et informatique des prises de jeux avant toute opération de tirage (« GoForDraw ») ;
- lors de chaque tirage officiel réalisé sous la responsabilité du Département Tirages et Promulgations, un huissier de justice est présent pour constater le résultat du tirage ainsi que la régularité du processus pour obtenir ce résultat.

Moyens en place pour assurer la continuité des tirages

- a minima deux niveaux de back-up sont en place sur les systèmes de tirage et les sites
- des entraînements réguliers sont organisés pour tester l'efficacité des dispositifs de continuité d'activité ;
- des mesures sont également prises pour veiller à l'intégrité du site, et éviter notamment que des personnes entrent sur le plateau pour l'utiliser comme une tribune ;

Opérations de paiement

Après chaque tirage, l'intégrité des opérations de paiements repose sur des points de contrôles unitaire préventifs et détectifs, automatiques ou opérés par les équipes métiers.

3.6.3 Politique de gestion du Jeu Responsable

FDJ opère sur le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte préservation de l'ordre public notamment et l'ordre social, s'agissant des comportements de jeu excessif et du jeu pratiqué par les mineurs (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive, FDJ s'est vu attribuer la note de 100% de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable prévue par l'Association européenne des loteries (European Lotteries). Elle a été délivrée par l'AFNOR fin 2018. 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 dans le secteur des loteries.

En juin 2019, FDJ s'est vu attribuer la note A1+ par Vigeo-Eiris, ce qui la classe, à titre indicatif, dans les 5% des sociétés les mieux notées. FDJ a ainsi obtenu un score de 79/100 sur l'indicateur relatif aux impacts sociétaux de son activité, qui évalue spécifiquement les dispositifs de Jeu Responsable⁸.

Le plan d'actions Jeu Responsable de FDJ s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre. Il s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes afin d'intégrer leurs préoccupations.

3.6.3.1 *La prévention du jeu des mineurs*

Les actions menées pour lutter contre le jeu des mineurs ont été renforcées depuis plusieurs années. Ces actions interviennent à toutes les étapes du cycle de vie d'un jeu (de la conception à la commercialisation) selon un principe dit de « JR Inside ». Elles couvrent trois domaines :

1/ La formation et l'accompagnement des détaillants et de la force de vente :

La prévention du jeu des mineurs constitue la priorité des dispositifs de formation des détaillants et de la force de vente.

Chaque nouveau détaillant reçoit ainsi, dans le cadre de son parcours d'intégration, une formation sur les enjeux de la politique de Jeu Responsable de l'entreprise, avec une priorité mise sur le jeu des mineurs.

Des campagnes de formations spécifiques viennent compléter ce dispositif : ainsi tous les détaillants ont été formés individuellement dans leur point de vente au refus de vente aux mineurs entre 2017 et 2019.

En outre, en anticipation de la Coupe du Monde 2018, plus de 5 000 détaillants ont également été formés dans les agences commerciales aux spécificités de la lutte contre les paris sportifs des mineurs, enjeu croissant dans le réseau physique et en ligne.

2/ L'information et la sensibilisation du grand public :

La sensibilisation du public à l'interdiction du jeu des mineurs est un volet central de l'action de FDJ dans son réseau et s'incarne dans de nombreux dispositifs (affiches d'interdiction du jeu des mineurs en points de vente, messages de prévention diffusés sur les écrans en zones de caisse).

FDJ se mobilise également pour rappeler au grand public l'interdiction du jeu des mineurs par des campagnes télévisées dédiées (par exemple film de prévention avec une personnalité sportive de renom à l'occasion de l'Euro 2016).

Depuis 2018, FDJ a systématisé la diffusion de films préventifs sur le jeu des mineurs adossés à chacune de ses campagnes commerciales TV sur les paris sportifs ou les jeux instantanés (films de prévention à l'occasion de la Coupe du Monde 2018, du relancement du jeu Morpion en 2018 ou encore du jeu Astro début 2019). Une nouvelle campagne TV sur l'interdiction du pari sportif pour les mineurs a également été diffusée lors de la Coupe du Monde Féminine de Football en juin et juillet dernier.

FDJ s'est engagée à compter de 2019 à consacrer annuellement 10% de son budget d'achat d'espaces publicitaires télévisés à des films consacrés au Jeu Responsable (jeu des mineurs et jeu excessif).

⁸ Ces notes ne résultent pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés ; elles ne sont donc pas strictement comparables aux notes de ces émetteurs cotés (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques).

3/ *Le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs*⁹.

La vérification du respect par les détaillants de l'interdiction de vente des jeux aux mineurs constitue une priorité pour FDJ. L'entreprise s'appuie sur une équipe de 12 inspecteurs internes contrôlant la mise en œuvre sur le terrain des obligations relatives au Jeu Responsable et en particulier celles portant sur la prévention du jeu des mineurs.

Les contrôles prennent la forme d'inspections effectuées tout au long de l'année afin de vérifier la bonne application de 7 critères dont celui lié à la prévention du jeu des mineurs (19 445 contrôles ont été réalisés en 2018). Dans ce cadre les détaillants bénéficient du « Bonus Jeu Responsable ». Il s'agit d'une rémunération additionnelle de 0,2% conditionnée au respect des critères. Le niveau de conformité globale aux critères Jeu Responsable continue de progresser avec + 0,9 point par rapport à 2017, passant de 90,6% à 91,5%. FDJ s'est fixée comme objectif d'atteindre 95% à horizon 2025.

En cas de vente à mineur constatée par l'inspecteur, le détaillant perd automatiquement 100% de son bonus Jeu Responsable (sanction financière de 1 000 euros en moyenne par détaillants et qui concerne plus de 60 détaillants chaque année).

Afin de renforcer ce dispositif, FDJ organise depuis deux ans des campagnes de *testing* basées dans les points de vente en partenariat avec la SEDAP (Société d'Entraide et d'Action Psychologique – Centre d'addictologie de proximité de Dijon et structure référente sur le jeu d'argent au sein de la Fédération Addiction). Il s'agit de visites mystères au cours desquelles des mineurs entrent seuls dans les points de vente pour acheter un jeu d'argent.

3.6.3.2 *La prévention du jeu excessif*

La prévention des comportements excessifs de jeu, la détection et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité constituent le second axe majeur des actions menées par FDJ pour promouvoir un Jeu Responsable.

FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon six axes :

1/ Le contrôle de l'offre de jeu :

FDJ contrôle le niveau d'attractivité de l'ensemble de ses offres de jeu via des matrices d'analyse développées en interne (*Serenigame* universelle + *Serenigame* grattage) et permettant d'évaluer et de limiter les risques en termes de jeu excessif.

L'évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles s'inscrit plus globalement dans un processus d'interaction étroite entre les équipes Jeu Responsable et Marketing de FDJ (le « JR Inside ») mais aussi avec ses parties prenantes. Un comité d'experts de l'offre de jeu composé d'addictologues et d'experts en sciences humaines est ainsi consulté au cours du processus d'élaboration d'un nouveau jeu ou d'une nouvelle version d'un jeu. Les analyses et points d'attention soulignés par les experts conduisent, selon les cas, à ajuster certains paramètres des offres de jeu et/ou à réaliser des études complémentaires.

De façon complémentaire, dans le cadre d'offres innovantes, après leur lancement, le processus JR Inside s'appuie notamment sur une phase d'expérimentation (Test and Learn) permettant de comprendre et d'évaluer l'impact du jeu sur le comportement des joueurs. En fonction des résultats, des évolutions peuvent être apportées au jeu.

Enfin, avant leur mise sur le marché, tous les jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ sont également contrôlés par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable de l'État auquel est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droits exclusifs de FDJ (voir paragraphe 9.1.2.1 « Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie »).

⁹ Les développements ci-dessous sont à la Date du Document d'Enregistrement.

2/ La formation des détaillants et de la force de vente :

À l'image des dispositifs de formation prévus pour renforcer l'application de l'interdiction du jeu des mineurs, FDJ sensibilise et forme ses détaillants ainsi que sa force de vente aux enjeux liés aux comportements de jeu excessif.

La force de vente du Groupe est aujourd'hui particulièrement sensibilisée aux questions de Jeu Responsable et en particulier de lutte contre le jeu des mineurs ; elle bénéficie même d'une rémunération conditionnée à l'atteinte d'objectifs en la matière.

3/ L'information des joueurs :

La sensibilisation du public à la prévention du jeu excessif est un volet important de l'action de FDJ depuis de nombreuses années. Celle-ci se déploie sur plusieurs canaux de diffusion (affiches, brochures et messages diffusés sur les écrans en points de vente, information sur les sites digitaux).

L'élaboration des différentes actions d'information préventive s'inscrit également dans le cadre d'un dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les échanges avec les experts en addictologie et les organisations de la société civile sont en particulier structurés au sein du Laboratoire sociétal, instance de concertation mise en place par FDJ depuis 2014.

FDJ diffuse également depuis 2019 des campagnes de prévention en télévision pour informer sur les outils mis à disposition des joueurs pour contrôler leur pratique de jeu. Ainsi une campagne TV a été diffusée en avril 2019 sous la forme de films d'animation ludiques mettant en scène des animaux pour illustrer de façon non stigmatisante des situations où des outils - évaluation de la pratique de jeu, tests, limites de jeu - peuvent être utilisés par les joueurs).

4/ L'accompagnement des joueurs et le suivi de leurs pratiques :

FDJ met à la disposition de ses joueurs plusieurs outils de suivi et contrôle de leurs pratiques de jeu en ligne :

- Playscan™, développé par la loterie suédoise Svenska Spel et utilisé également par la loterie norvégienne Norsk Tipping évalue le niveau de risque associé à la pratique du joueur en ligne. Chaque niveau de risque correspond à une couleur spécifique (vert, jaune et rouge de manière croissante) et à l'envoi de messages spécifiques aux joueurs à l'occasion d'une évolution de leur niveau de risque (couleur). L'outil renseigne le joueur sur le risque que sa pratique de jeu le conduise à développer un problème de jeu. Il ne s'agit donc pas d'un outil de diagnostic d'une addiction au jeu mais d'un outil d'information et d'évaluation du risque

En 2018, 92,9% des joueurs ont été identifiés sans risque par Playscan™ (Playscan™ vert), 5,5% à risque modéré (Playscan™ jaune) et 1,6% à risque élevé (Playscan™ rouge).

- Des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. Ces limites, qui concernent notamment les versements sur le compte des joueurs ou leurs mises, dont certaines sont obligatoires, aident les joueurs à contenir leurs pratiques de jeux. Depuis début 2018, FDJ a complété son dispositif en mettant en service un nouveau modérateur contraignant visant à plafonner à 150 euros par jour le montant joué sur fdj.fr pour les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques (les joueurs Playscan™ rouge (R6) misant plus de 1 500 euros par semaine) ;
- au-delà de ces mesures, les joueurs en ligne peuvent également s'auto-exclure temporairement ou définitivement.

5/ La détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité :

La gestion des situations de vulnérabilité découlant de la pratique du jeu d'argent constitue un champ d'action complexe mais essentiel.

FDJ a développé depuis plusieurs années des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité (40 situations ont ainsi été gérées en 2018 sur plus de 200 signalements traités).

Ces actions s'appuient en premier lieu sur la mise à disposition de ses joueurs via ses brochures en points de vente ou ses sites, les coordonnées de lignes d'écoute partenaires (SOS Joueurs, e-Enfance, CRÉSUS) ou 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.

Elles reposent ensuite sur un système de détection (atypismes de l'activité des points de vente, signalements des détaillants ou du service clients, appel des joueurs) puis d'orientation des personnes vers des structures adaptées (Centre d'addictologie de proximité) voire, exceptionnellement, sur des interventions sur le terrain avec des experts en addictologie (SEDAP – Centre d'addictologie de proximité de Dijon). FDJ a également mis en place depuis fin 2018 un réseau de référents Jeu Responsable au sein de ses 55 agences commerciales afin de faciliter la remontée d'informations, le traitement et la gestion des cas de vulnérabilité détectés sur le terrain.

6/ L'accompagnement des grands gagnants :

En 2018, 390 joueurs ont gagné plus de 500 000 euros en jouant à des jeux FDJ (soit plus d'un gagnant par jour). Ces grands gagnants sont accompagnés – s'ils le souhaitent – par FDJ au moment du paiement, de manière individuelle et sur mesure, et collectivement sur une durée de cinq ans par le biais d'ateliers thématiques. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, que ce soit la gestion financière ou l'impact émotionnel en lien avec cette nouvelle situation. Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet notamment à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu Responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

3.6.3.3 Une politique de Jeu Responsable qui s'appuie sur de nombreux partenariats avec des acteurs du monde sanitaire et social

FDJ consacre près d'1 million d'euros par an à des partenariats de mécénat¹⁰ en vue de soutenir la recherche en addictologie mais aussi des actions de prévention dans le monde sanitaire et social dont certaines participent directement de nos propres actions en matière de Jeu Responsable.

1) Des actions de soutien à la recherche en addictologie et sur le jeu :

- le soutien à des structures dédiées à la recherche, la formation et l'information sur le jeu excessif avec le partenariat de mécénat initié en 2008 avec le Centre de référence du Jeu Excessif (CRJE), rattaché à l'Institut Fédératif des Addictions Comportementales (IFAC) au sein du CHU de Nantes. Outre des travaux de recherche, ce partenariat a permis depuis 10 ans à 2 275 professionnels de santé de suivre des formations sur les addictions au JHA ;
- plus généralement, le soutien à la recherche en sciences humaines et sociales sur le jeu en général à travers le partenariat avec le Groupement d'Intérêt Scientifique « Jeu et sociétés », regroupant les universités Paris Descartes, Paris Nanterre, Paris 13 et Paris Sorbonne.

2) Un soutien à des actions de prévention dans le monde sanitaire et social qui contribuent directement aux actions de la politique de Jeu Responsable :

¹⁰ 973 milliers d'euros en 2018.

- des partenariats avec des lignes d'écoutes et forums d'échanges gérées par des associations et s'adressant aux joueurs en situation de vulnérabilité et à leur entourage (cf. ci-dessus): SOS Joueurs, CRESUS, E-Enfance, portail Internet Addict'Aide ;
- des projets expérimentaux avec la Fédération Addiction visant à permettre à des professionnels d'intervenir directement dans les points de vente auprès des joueurs pour limiter les comportements de jeu excessifs et les dommages en découlant. Ce dispositif innovant, évalué de manière indépendante par les pouvoirs publics et suivi par la MILDECA (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives) s'appuie sur des « visites-rencontres » de professionnels de l'addiction et de travailleurs sociaux (en binôme) dans des points de vente bars volontaires ;
- le soutien aux expérimentations menées par la SEDAP en milieu scolaire afin de sensibiliser les mineurs aux risques du jeu d'argent (projet Bien Jouer en lycée).

3.6.4 Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance

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 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 se 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 pour 2018 s'est élevé à environ 950 000 euros. En dehors de la nécessité de contracter une assurance pour couvrir son risque de contrepartie (voir ci-dessous), FDJ n'anticipe pas de hausse de ces primes du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris ou du transfert au secteur privé de la majorité de son capital.

Figure ci-dessous une synthèse des principales polices d'assurance contractées par le Groupe.

En dehors de ces polices d'assurance, le Groupe dispose de polices d'assurance couvrant la responsabilité civile des mandataires sociaux du Groupe, la flotte automobile du Groupe, la mission automobile du Groupe (couverture des accidents subis ou occasionnés par tout véhicule personnel d'un collaborateur du Groupe lorsqu'il est utilisé dans le cadre d'une mission professionnelle occasionnelle) ou au décès/invalidité/frais médicaux/ protection couvrant l'ensemble du personnel des sociétés FDP (filiale de distribution de jeux de loterie et de paris) et FDJ Développement 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 du Groupe.

- ***Assurance risque de contrepartie***

A compter du 1^{er} janvier 2020, concomitamment à la nouvelle réglementation concernant le cadre fiscal et comptable de l'entreprise, le risque de contrepartie ne sera plus assuré par les fonds de contrepartie mais par une police d'assurance annuelle pour la couverture sous certaines conditions des risques cumulés de contrepartie d'un montant maximum de l'ordre de 100 à 150 millions d'euros, avec une franchise de l'ordre de 6 à 8 millions d'euros.

Au titre du Cahier des Charges, il est prévu en outre 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.

- ***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 auprès de MMA à effet du 1^{er} janvier 2017 sur une période de 3 ans.

Il couvre tout dommage matériel, ainsi que les frais supplémentaires et pertes d'exploitation qui s'ensuivent survenus dans les locaux (bâtiments, installations, mobilier, matériel...) dont FDJ est propriétaire ou locataire. Il couvre également les matériels installés par FDJ chez les détaillants. Les exclusions sont conformes aux standards de marché et incluent les amendes et autres sanctions pénales, pertes de marchés, pertes d'exploitation suite à grèves. Cette assurance couvre les dommages aux matériels confiés par FDJ à ses détaillants, ainsi que des pertes d'exploitation qui s'ensuivent.

Les garanties principales, telles que les incendies, les explosions et les tremblements de terre s'exercent à concurrence du montant du préjudice, dans la limite contractuelle d'une indemnité globale (combinée dommages directs et pertes d'exploitation) qui s'élève à 220 millions d'euros par sinistre, à l'exception du matériel se trouvant dans les points de validation, notamment chez les détaillants pour lequel la limite est de 2 millions d'euros par sinistre. Les biens, bâtiments et matériels sont assurés en « valeur à neuf » dans la limite de la valeur de 33% vétusté déduite.

La limite contractuelle d'indemnité a été fixée en fonction du SMP (Sinistre Maximum Possible) constitué par le site de Vitrolles.

Les primes sont calculées à partir de la valorisation des biens (contenants et contenus) et de la marge brute du dernier exercice clos de FDJ.

- ***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 auprès de MSIG à effet du 1^{er} janvier 2018 pour une période de deux ans.

Ce contrat est fondé sur le principe de la garantie dite « tous risques sauf », selon lequel seuls sont exclus les dommages, responsabilités ou risques faisant l'objet d'une exclusion prévue au contrat.

Le montant maximal d'indemnisation des principaux risques, tous dommages continus, au titre de cette police d'assurance s'élève à la somme de 25 000 000 euros par sinistre et par année. Un certain nombre de sous-limitations s'appliquent, dont celle relative aux atteintes à l'environnement accidentelles, de 3 000 000 euros par année (par sinistre).

- ***Fraude et Cyber DataProtect***

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, escroquerie et atteintes aux systèmes de traitement automatisés des données. Cette assurance couvre les actes internes et externes.

Le Groupe bénéficie également d'une couverture annuelle « des risques cyber » qui a pour objet de protéger FDJ contre toute atteinte à ses systèmes de traitement automatisés des données, à ses propres données et informations confidentielles, ainsi qu'aux données personnelles et confidentielles de tiers, contenues et traitées dans ses systèmes d'information ou dans ceux de ses sous-traitants et prestataires externes.

CHAPITRE 4

INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

4.1 Informations juridiques concernant la Société

4.1.1 Dénomination sociale / nom commercial

La dénomination sociale de la Société est « La Française des Jeux ». Son nom commercial est « FDJ ».

4.1.2 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.

4.1.3 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.

4.1.4 Siège social, forme juridique, législation applicable et site Internet

Le siège social de la Société est situé 3-7 Quai du Point du Jour, 92100 Boulogne-Billancourt.

La Société est une société anonyme d'économie mixte (à capitaux majoritairement publics), dont l'organe de direction est un conseil d'administration.

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.

A la Date du Document d'Enregistrement, FDJ est soumise à 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, voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».

4.2 Historique du Groupe

L'histoire du Groupe, riche de près d'un siècle, s'inscrit dans l'histoire nationale française et également dans la tradition de solidarité propre à toutes les loteries mondiales.

1836 : Interdiction de toutes les formes de loteries en France, sauf les loteries à des fins caritatives

1933 : Création, sur autorisation de l'Etat, de la Loterie nationale française

La loi du 31 mai 1933 et le décret du 22 juillet 1933 instituent la Loterie nationale française, dont les bénéfices ont servi à aider la réintégration sociale des anciens combattants de la guerre 14-18 et les victimes des calamités agricoles.

Les billets entiers de la Loterie nationale sont émis par un service de l'Etat, le Secrétariat Général de la Loterie Nationale, dépendant du ministère des Finances. Ces billets d'une valeur unitaire de 100 francs de l'époque sont vendus dans les bureaux du Trésor. Les « gueules cassées » prennent l'initiative de les fractionner afin de les vendre au public à un prix abordable. L'Etat réglemente ce fractionnement en officialisant la profession d'émetteurs, qui sont soit des associations d'anciens combattants, soit des sociétés commerciales, soit des particuliers. Ces émetteurs achètent des billets entiers en grande quantité, avec une remise consentie par le Secrétariat Général de la Loterie Nationale, et les fractionnent en dixièmes, d'une valeur de 10 francs, émis à leur nom (d'où le nom d'émetteurs), voire en vingtièmes, en centièmes et revendent ces fractions principalement à des intermédiaires, professionnels indépendants, appelés « courtiers ».

1976 : Lancement du jeu Loto®

En 1974, afin de lancer le jeu Loto®, les émetteurs se regroupent à la demande de l'Etat en un GIE, qui se voit confier, par le décret du 10 juillet 1975, l'organisation et l'exploitation du Loto®.

Les courtiers sont chargés d'approvisionner les détaillants en bulletins de participation Loto® et de collecter les bulletins validés, afin de les envoyer aux centres de traitement informatique avant le tirage.

1978 : Création de la Société de la Loterie Nationale et du Loto National

En 1978, devant le succès du Loto®, l'Etat souhaite reprendre la maîtrise des « tirages supplémentaires de la Loterie nationale », termes qui désignent juridiquement le jeu Loto® dans le décret de 1975.

Les émetteurs et l'Etat décident de regrouper leurs activités (Loto® pour les émetteurs et Loterie nationale pour l'Etat) dans une société commune, la société d'économie mixte dénommée Société de la Loterie Nationale et du Loto National (SLNLN), dont l'Etat détient à l'origine 51% et les émetteurs 49%. Par le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978, l'Etat confie l'organisation et l'exploitation de la Loterie nationale et du Loto national à cette société et décharge le GIE de sa mission en matière de Loto®.

1983 : Lancement du Tac-o-Tac

Le 25 décembre 1983, SLNLN lance le jeu Tac-o-Tac, première loterie mixte comportant un tirage et un coupon à gratter de loterie instantanée.

1985 : Lancement du Loto Sportif

Le 20 avril 1985, SLNLN lance Loto Sportif, une offre de paris mutuels, qui sera remplacée par Loto Foot® en 1997.

1989 : Lancement du 1^{er} jeu de loterie instantané et SLNLN devient France Loto

Le 3 avril 1989, SLNLN lance « 100 000 F Cash », premier jeu de loterie instantanée, sous la forme de tickets à gratter. La même année, sont ensuite lancés deux autres jeux de loterie instantanée : « Surf 100 000 F » et « 421 ». Puis en 1990 « Jackpot » et « Banco ».

Dans le même temps, SLNLN change de dénomination sociale et devient France Loto.

1991 : France Loto devient La Française des Jeux

France Loto devient La Française des Jeux en juin 1991.

1998 : Lancement du premier jeu de tirage express, Amigo

La Française des Jeux lance en 1998 son premier jeu de tirage express, Amigo¹¹.

2001 : Création du site de jeux en ligne fdjeux.com

2004 : Lancement d'Euromillions

Le 13 février 2004 intervient le premier tirage du jeu Euromillions, loterie coordonnée avec la loterie britannique Camelot et la loterie espagnole Loterias y Apuestas del Estado. En octobre 2004, les loteries de six nouveaux pays rejoignent cette loterie coordonnée européenne.

2003 : Lancement des paris sportifs à cote en points de vente

2010 : Lancement des paris sportifs en ligne

Dans un contexte d'ouverture à la concurrence des jeux d'argent et de hasard en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), La Française des Jeux lance la marque Parions Web devenue Parions Sport En Ligne en 2016.

2009-2016 : La Française des Jeux devient FDJ

En 2009, la Société crée la marque commerciale « FDJ » pour endosser l'ensemble de son offre de jeux et renomme son site de jeux en ligne fdj.fr.

En 2014, elle décide d'adopter comme nom commercial « FDJ » pour l'ensemble de l'entreprise et lance en 2016 FDJ Gaming Solutions, filiale dédiée à la vente de produits et services B2B à l'international.

2017 : Entrée dans l'eSport

En février 2017, FDJ noue un partenariat avec la société Webedia et lance la marque « FDJ eSport », dédiée à l'organisation de compétitions de jeux vidéo en ligne et sur des lieux physiques. Cette même année, Parions Sport lance une déclinaison gratuite de son offre concernant les pronostics eSportifs : « Parions eSport ».

2018 : Lancement des jeux Mission Patrimoine

En partenariat avec la Fondation du Patrimoine, FDJ lance Mission Patrimoine, jeu de loterie instantanée permettant de financer un fonds spécifique de la Fondation du Patrimoine dédié à la sauvegarde et à la rénovation de monuments du patrimoine français ainsi qu'un Super Loto® du patrimoine.

2019 : Adoption de la Loi Pacte

La Loi Pacte, qui prévoit notamment la privatisation de la Société, est promulguée le 22 mai 2019.

2019 : Acquisition de Sporting Group

En mai 2019, le Groupe acquiert Sporting Group, un des leaders mondiaux de la technologie et du trading pour les opérateurs de paris sportifs, avec les marques Sporting Solutions et Sporting Index, principalement implanté en Angleterre, au Canada et en Suède, pour renforcer son offre B2B et accélérer son développement à l'international (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »).

¹¹ Rapido avant 2010.

CHAPITRE 5

APERÇU DES ACTIVITES

5.1 Présentation générale

Héritière de la Loterie Nationale créée en 1933 sur autorisation de l'Etat, FDJ est aujourd'hui le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec 51% du PBJ français en 2018) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ¹².

FDJ exerce deux activités principales : la loterie (jeux de tirage et jeux instantanés¹³) et les paris sportifs. Elle développe également trois activités adjacentes : (i) les services B2B à l'international, (ii) le paiement et les services en points de vente et (iii) le divertissement. Pour l'exploitation en France des jeux de loterie en points de vente et en ligne ainsi que des paris sportifs en points de vente, FDJ s'est vu confier par l'Etat des droits exclusifs. Depuis la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, FDJ exerce également une activité de paris sportifs en ligne. Celle-ci s'exerce dans un cadre ouvert à la concurrence d'autres opérateurs, mais réglementé, chaque opérateur devant bénéficier d'un agrément.

Forte d'une histoire riche de près d'un siècle, qui s'est inscrite dans l'histoire nationale, FDJ a construit un modèle résilient, s'appuyant sur des jeux diversifiés et complémentaires. C'est ainsi qu'à la loterie traditionnelle de 1933, l'offre des jeux exploités par la Société s'est élargie aux jeux instantanés en 1983 avec la création de Tac-o-Tac puis aux paris sportifs en 1985. Grâce à la diversification et à la complémentarité de son offre, FDJ a enregistré une progression quasi ininterrompue de ses mises au cours des 30 dernières années. En outre, depuis cinq ans, le Groupe a réussi à conjuguer croissance (avec un taux de croissance annuel moyen des mises de 5% entre 2015 et 2018) et profonde transformation numérique.

Avec plus de 30 000 points de vente au 31 décembre 2018 répartis dans plus de 11 000 communes, ce qui en fait le premier réseau de distribution de proximité en France en nombre de points de vente¹⁴, FDJ compte environ 25 millions de joueurs de 18 ans et plus (dont plus de la moitié de joueurs réguliers qui représentent plus de 95% des mises)¹⁵, séduits par une offre diversifiée et attractive, composée de jeux emblématiques et à forte notoriété, qui s'appuie sur une stratégie d'innovation, accompagnée de la modernisation du réseau physique et la numérisation de l'offre (accessible sur les sites Internet fdj.fr, enligne.parionssport.fdj.fr, pointvente.parionssport.fdj.fr et sur les applications smartphones), ainsi que sur la promotion d'un modèle de Jeu Responsable.

FDJ propose près de 85 jeux de loterie (en ligne et en points de vente)¹⁶. Elle lance ou relance un nouveau jeu instantané par mois en moyenne en points de vente et deux jeux par mois en ligne. Parmi ses jeux, cinq jeux (par ordre alphabétique : Amigo, Cash, Euromillions, Loto® et Parions Sport Point de Vente) sont des jeux « milliardaires », c'est-à-dire avec des mises dépassant 1 milliard d'euros annuellement.

¹² Source : FDJ et H2GC. Sauf indication contraire, la source pour les données de marché qui figurent dans le Document d'Enregistrement correspond à une estimation de FDJ sur la base des informations, notamment en termes de PBJ, publiées par les autres opérateurs de jeux d'argent et les autorités de contrôle (par exemple, l'ARJEL, H2GC).

¹³ Les jeux instantanés comprennent les jeux de grattage, les jeux à aléa immédiat et les jeux instantanés additionnels (voir paragraphe 9.1.2.1 « Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie »).

¹⁴ Avec un taux de couverture de plus de 90% de la population située à moins de dix minutes en moyenne à pied en centre-ville ou en voiture en zone d'un point de vente FDJ. Source : FDJ et Euromonitor.

¹⁵ Source : Baromètre Marché Clients.

¹⁶ Au 30 juin 2019.

Le Groupe entend s'appuyer sur ce positionnement unique pour continuer de tirer parti des opportunités de croissance attendues sur les segments de la loterie et des paris sportifs (voir paragraphe 5.2 « Marchés »).

FDJ entend également renforcer la résilience de son modèle économique en poursuivant le développement d'activités adjacentes en dehors des activités de jeux d'argent et de hasard régulées par l'ANJ. Le Groupe compte développer (i) une offre B2B à l'international à destination des opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public et enfin (iii) certains segments du divertissement (eSport et autres concepts de divertissement). Pour développer ces activités, FDJ s'appuie sur certains actifs et savoir-faire tels que ses technologies cœur de métier, son réseau de distribution, son expertise en matière de production TV et événementielle ou encore sa renommée.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, FDJ a enregistré 15,8 milliards d'euros de mises (dont 2,4 milliards d'euros de mises numérisées, incluant les prises de jeux numérisées en points de vente), qui se répartissent entre les jeux instantanés (7,6 milliards d'euros) (soit 48% des mises), les jeux de tirage (5,1 milliards d'euros) (soit 32% des mises) et les paris sportifs (3,0 milliards d'euros) (soit 19% des mises). Plus de 95% des mises de FDJ proviennent d'activités sous droits exclusifs¹⁷.

Sur les 15,8 milliards d'euros de mises collectées par FDJ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 10,7 milliards d'euros ont été redistribués sous forme de gains aux joueurs (soit 68% des mises) et 3,3 milliards d'euros (soit 21% des mises) ont été reversés à l'Etat sous forme de prélèvements publics. Le chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élève ainsi à 1,8 milliard (soit 11,2% des mises), dont 1,5 milliard d'euros provenant de la loterie et 0,3 milliard d'euros des paris sportifs. Le Groupe a réalisé un EBITDA¹⁸ de 315 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, représentant une marge de 17,5%. Le résultat net du Groupe s'élève à 170 millions d'euros.

Au 1^{er} semestre 2019, les mises se sont élevées à 8,4 milliards d'euros (dont 1,652 milliard d'euros de mises numérisées), en hausse de 7% par rapport au 1^{er} semestre 2018 et se répartissent entre les jeux instantanés (4,0 milliards d'euros) (en hausse de 7% par rapport au 1^{er} semestre 2018), les jeux de tirage (2,6 milliards d'euros) (en hausse de 2% par rapport au 1^{er} semestre 2018) et les paris sportifs (1,8 milliard d'euros) (en hausse de 15% par rapport au 1^{er} semestre 2018). Le chiffre d'affaires du Groupe pour le 1^{er} semestre 2019 s'élève à 944 millions d'euros, soit une hausse de 5% par rapport au 1^{er} semestre 2018.

FDJ développe un modèle de jeu divertissant, responsable et au service de l'intérêt collectif. FDJ est un acteur reconnu et fortement engagé en matière de Jeu Responsable, qui promeut auprès du grand public une pratique modérée du jeu d'argent. De la conception de ses jeux à leur mise en vente, FDJ s'efforce d'être mieux-disant en matière de prévention des risques de dépendance et de jeu excessif. Les nombreuses actions mises en œuvre lui ont permis d'atteindre de façon ininterrompue depuis 2012 un niveau de 100% de conformité dans le cadre de la certification prévue par l'Association européenne des loteries (European Lotteries) et en 2018 un niveau 4 (correspondant au niveau maximum) dans le cadre de la certification prévue par l'Association mondiale des loteries (World Lotteries Association).

¹⁷ Etant précisé que 95% des mises sont effectuées en points de vente en 2018.

¹⁸ L'EBITDA, « *Earnings before interest, tax, depreciation and amortization* » correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et de la fiscalité (voir paragraphe 7.1.4 « Indicateurs alternatifs de performance »).

Au-delà de son engagement pour la promotion du Jeu Responsable, FDJ inscrit l'ensemble de ses activités dans une politique de responsabilité sociétale ambitieuse en matière d'Intégrité (lutte contre la fraude et le blanchiment, protection des données personnelles, achats responsables), Ressources Humaines (obtention des Labels Diversité et Egalité Professionnelle, engagement dans le PAQTE¹⁹), Solidarité (soutien du sport français amateur et professionnel, promotion du sport féminin, action de la Fondation d'entreprise, financement de la mission « Patrimoine en péril » à travers le jeu Mission Patrimoine), Développement territorial (accompagnement à la modernisation du réseau de distribution et contribution au Produit Intérieur Brut français) et Environnement (baisse de 8% des émissions de CO₂ en 10 ans, objectifs de neutralité carbone dès 2019 et -20% d'émission carbone à horizon 2025). FDJ s'est vu attribuer en juin 2019 la note A1+ par Vigeo²⁰.

5.2 Marchés

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

FDJ est aujourd'hui le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50% du PBJ du marché français en 2018) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ.

5.2.1 Marché mondial des jeux d'argent et de hasard

Le marché mondial des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2018 un PBJ de 451,3 milliards de dollars, contre 412,6 milliards de dollars en 2014, faisant des jeux d'argent la sixième industrie de loisirs (source : H2GC²¹). Avec un taux de croissance annuel moyen de 2,3% sur la période 2014-2018, il connaît une progression continue et devrait atteindre plus de 529,4 milliards de dollars en 2024, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,7%.

Les trois principaux marchés mondiaux de jeux d'argent et de hasard en termes de géographie et de PBJ, sont l'Asie et le Moyen-Orient (38%), l'Amérique du Nord (29%) et l'Europe (26%) qui totalisent ainsi en 2018 près de 93% du PBJ mondial. Le marché australien représente quant à lui près de 4% de celui-ci. L'Europe et l'Amérique du Nord, marchés considérés comme économiquement matures, ont connu une croissance significative, respectivement de 3,6% et 3,1% par an en moyenne entre 2014 et 2018. Le marché de l'Asie et du Moyen-Orient a lui, connu une croissance plus faible entre 2014 et 2018, de 0,4% par an en moyenne.

Au sein du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, trois branches principales se distinguent : les casinos et machines à sous, la loterie et les paris sportifs et hippiques.

Le marché mondial des jeux de loterie et des paris sportifs pèse plus d'un tiers du marché mondial des jeux d'argent et de hasard, représentant un PBJ de 159,7 milliards de dollars en 2018, contre 136,0 milliards de dollars en 2014. Avec un taux de croissance annuel moyen de 4,1% sur la période 2014-2018, le marché mondial des jeux de loterie et de paris sportifs connaît une progression régulière et soutenue, tirée tant par le segment de la loterie traditionnelle (avec un taux de croissance annuel moyen de 2,2%) que celui des paris sportifs (avec un taux de croissance annuel moyen de 11,0%).

¹⁹ Le Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises est une initiative du Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales.

²⁰ Cette note ne résulte pas de la méthode d'évaluation applicable aux émetteurs cotés ; elle n'est donc pas strictement comparable aux notes de ces émetteurs cotés (notamment les critères de gouvernance ne portent pas sur les mêmes principes d'action et n'évaluent pas les mêmes risques).

²¹ Sauf indication contraire, la source de référence au sein de cette section est H2GC, avec application du taux de change OCDE.

Au niveau mondial, à périmètre équivalent aux activités opérées par FDJ, les principaux acteurs du marché mondial (hors Chine) sont :

- Lottomatica, groupe basé en Italie, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 6,2 milliards d'euros²², présent sur le segment de la loterie, des paris sportifs et du poker²³ ;
- FDJ, dont le PBJ 2018 s'est élevé à 5,1 milliards d'euros ;
- Camelot, loterie britannique, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 3,4 milliards d'euros²⁴, qui a des activités exclusivement de loterie ;
- GVC, groupe coté basé au Royaume-Uni, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 3,2 milliards d'euros, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne ;
- Loteria Y Apuestas des Estado, loterie espagnole, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 3,2 milliards d'euros, qui a des activités exclusivement de loterie ;
- Tabcorp, groupe coté basé en Australie, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 2,9 milliards d'euros, qui a des activités de loterie, paris sportifs et paris hippiques ;
- The Stars Group, groupe coté basé au Canada, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 2,3 milliards d'euros, qui a des activités de paris sportifs, poker et casino en ligne ;
- Flutter, groupe coté basé en Irlande, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 2,1 milliards d'euros, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne ;
- Sazka Group, groupe tchèque, dont le PBJ 2018²⁵ était de l'ordre de 1,9 milliard d'euros, qui a des activités de loterie, paris sportifs, paris hippiques, casinos physiques et casino en ligne ;
- William Hill, groupe coté britannique, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 1,8 milliard d'euros, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne ;
- Veikkaus, groupe finlandais, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 0,9 milliard d'euros sur le périmètre FDJ (1,8 milliard d'euros au total), qui a des activités de loterie, poker, casinos physiques et casino en ligne ;
- OPAP, groupe coté grec, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 1,3 milliard d'euros, sur le périmètre FDJ (1,5 milliard d'euros au total) qui a des activités de loterie, paris sportifs et paris hippiques ;
- Kindred, groupe coté suédois, dont le PBJ 2018 était de l'ordre de 1,0 milliard d'euros, qui a des activités de paris sportifs, paris hippiques, poker et casino en ligne.




²² PBJ estimé sur la base d'un retour aux joueurs évalué à 65% pour les jeux de tirage et instantanés, *Video Lottery Terminals, Amusement with Price* et jeux interactifs et 82% pour les paris sportifs.

²³ Lottomatica a également des activités de casino en ligne, mais dont les revenus ne sont pas pris en compte dans les 6,2 milliards d'euros.

²⁴ Exercice social 30 mars 2017-30 mars 2018.

²⁵ Sazka Group consolide sa participation dans Sazka, SuperSport et OPAP mais utilise la méthode de mise en équivalence pour ses investissements dans Casinos Austria et LottoItalia.

FDJ se positionne de la manière suivante parmi les opérateurs de loteries cotées que sont Tabcorp et OPA :

| |  |  |  |
|---|---|--|--|
| Taille (PBJ 2018) | 5,1Mds€ | 2,9Mds€ | 1,5Mds€ |
| Part des activités | <ul style="list-style-type: none"> • Loterie : 85% • Paris sportifs : 15% | <ul style="list-style-type: none"> • Loterie et Keno : 52% • Paris et media : 42%² • Services de jeux : 6%³ | <ul style="list-style-type: none"> • Loterie : 47% • Paris sportifs : 24% • Appareils de loterie vidéo : 9% • I&P⁴ : 12% • Autres : 8% |
| Distribution hors-ligne | + de 30.000 Points de vente (non détenus par la société) | Environ 9.000 Points de vente (non détenus par la société) | Environ 13.000 Points de vente (dont 4.000 détenus par la société) |
| Durée des droits exclusifs | 25 années pour la loterie (en ligne et hors-ligne) et les paris sportifs hors-ligne | De 9 à 53 années pour la loterie et le Keno ¹ (9 et 31 années pour les principales licences de loterie) | 7 années pour les jeux instantanés et 11 années pour la loterie |
| Prélèvements publics (en % de PBJ⁵) | 65,34% | Environ 31% | Environ 33% |
| Population adulte (>18 ans) | Environ 52 millions | Environ 19 millions | Environ 9 millions |
| Revenu annuel disponible par foyer | Environ 26.000\$ | Environ 32.000\$ | Environ 12.000\$ |
| Dette souveraine | Catégorie Investissement | Catégorie Investissement | Catégorie spéculative |
| Croissance annuelle PBJ attendue 2019-2024 Loterie / Paris sportifs segments | +4% / +8% | +0% / +6% | (0)% / (0)% |

Sources: FDJ, H2GC à Juillet 2019, Données FDJ, INSEE.

¹ Licence perpétuelle sur le territoire de la capitale australienne. ² En ce compris paris sportifs. ³ En ce compris l'activité Tatts MAX (fourniture de services de machines de jeux électroniques, de services de suivi et de services à valeur ajoutée auprès des établissements, tels que le reporting, la gestion de systèmes de fidélisation, les jackpots liés et les services de pré-engagement sans encaissement et de ticket in ticket out), Tabcorp Gaming Solutions (fournissant un ensemble d'expertises en machines de jeux, de services spécialisés, de conseils stratégiques et de financements envers les établissements de jeux) et l'activité eBet (fourniture de systèmes de gestion de jeux et de promotions ainsi que de services connexes). ⁴ Instant & Passives. ⁵ Total des prélèvements publics divisé par le total des PBJ déclarés.

Marché mondial de la loterie

Le segment de la loterie connaît une croissance régulière, représentant un PBJ de 119,1 milliards de dollars en 2018, contre 109,3 milliards en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,2% sur la période 2014-2018. L'offre de loterie en points de vente représente l'essentiel du marché mondial de la loterie, avec un PBJ de 114,7 milliards de dollars en 2018 et un taux de croissance annuel moyen de 1,8% sur la période 2014-2018. L'offre de loterie en ligne enregistre une croissance significative, avec un PBJ en 2018 de 4,4 milliards de dollars correspondant à un taux de croissance annuel moyen de 14,9% sur la période 2014-2018.

Ce marché est en pleine transformation. On assiste depuis quelques années à une consolidation du secteur et à une internationalisation d'un certain nombre d'acteurs de loterie traditionnelle. Cette tendance concerne en particulier les opérateurs à capitaux privés, à la recherche de nouveaux leviers de croissance ou souhaitant se protéger contre les risques d'évolutions réglementaires. A titre d'exemple, la loterie italienne GTECH a acquis, en 2015, International Game Technology, fournisseur américain de plateformes, logiciels et moteurs de jeux, tandis que le groupe tchèque Sazka a pris le contrôle, en 2016 des loteries grecque et autrichienne ainsi qu'une participation minoritaire aux côtés de Lottomatica dans la concession de la loterie italienne LottoItalia.

Par ailleurs, les opérateurs de loterie cherchent à diversifier leurs réseaux de distribution de loterie au-delà des réseaux physiques traditionnels, comme Camelot, qui distribue son offre dans des grandes et moyennes surfaces et des stations-service. En parallèle et afin de rendre leur modèle économique plus résilient, certains acteurs de loterie diversifient leurs activités en offrant de nouveaux services, tel que Sisal, un des opérateurs italiens de la loterie, qui propose désormais des services financiers.

Une autre tendance est liée à la numérisation de la loterie traditionnelle, l'offre en ligne étant devenue un canal stratégique pour tous les acteurs du marché, représentant dans certains pays des pourcentages significatifs de l'activité de loterie (plus de 50% pour certaines loteries nordiques). Les opérateurs de jeu d'argent s'efforcent en outre d'intégrer les codes du numérique et d'innover afin de répondre aux attentes nouvelles des joueurs, en quête de davantage d'immersion, de sociabilité et d'interactions, avec par exemple des options multi-joueurs, des services annexes tels que les assistants vocaux, etc.).

Enfin, le marché mondial de la loterie traditionnelle est marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs, qui peuvent parfois tirer parti de failles réglementaires pour se positionner sur des offres présentées comme innovantes pour le consommateur. Si en France ces offres ont été interdites par l'ARJEL, dans d'autres pays, les acteurs de loterie traditionnelle subissent la concurrence de ces nouveaux acteurs.

Marché mondial des paris sportifs

Le marché mondial des paris sportifs est extrêmement dynamique et connaît une croissance rapide. Ce marché a représenté un PBJ de 40,6 milliards de dollars en 2018, contre 26,7 milliards en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 11,0% sur la période 2014-2018. L'offre de paris sportifs en points de vente a représenté un PBJ de 28,6 milliards de dollars en 2018 (avec un taux de croissance annuel moyen de 10,1% sur la période 2014-2018). L'offre de paris sportifs en ligne a représenté un PBJ de 12,0 milliards de dollars en 2018 (avec un taux de croissance annuel moyen de 13,4% sur la période 2014-2018).

Très dynamique, le marché mondial des paris sportifs est également le segment le plus concurrentiel, avec l'arrivée de nouveaux opérateurs en ligne, dont certains opèrent sans requérir les autorisations exigées par les autorités nationales des pays concernés.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard est l'un des rares champs d'activité non harmonisés par le droit de l'Union Européenne. Il en résulte qu'en France et dans les autres Etats membres de l'UE, la situation est similaire à celle prévalant dans les pays du reste du monde : les autorités nationales restent pleinement compétentes pour décider de l'organisation et de la régulation des marchés nationaux des jeux. La compétence retenue au niveau national est exercée par les Etats en fonction de leur appréhension et de leur priorisation des risques liés à la préservation de l'ordre public (fraude, blanchiment d'argent, jeu illégal) et de l'ordre social (jeu excessif et jeu des mineurs), l'organisation des marchés des jeux variant selon les spécificités nationales, politiques, historiques, culturelles, morales voire religieuses. Cette circonstance explique que les modèles nationaux restent très divers et qu'une même activité de jeu ou de pari peut être interdite pour certaines raisons dans un pays, réservée à un opérateur unique sous le contrôle de l'Etat dans un autre et enfin ouverte à la concurrence dans un troisième.

Il en est ainsi des différentes formes de paris, dont l'offre licite est à géométrie variable en fonction de la juridiction considérée. Ainsi, si seuls les paris organisés sur des manifestations ou compétitions sportives sont autorisés en France, les paris sur des événements non sportifs (politique, actualité, résultats des compétitions de eSport par exemple), ou mêmes virtuels, sont autorisés dans d'autres pays. Certaines législations nationales ne permettent aux opérateurs de paris de proposer que des paris en la forme mutuelle (en France, sur le segment des paris organisés sur les courses hippiques par exemple). D'autres autorisent des formes de paris restant interdites en France et certains de ses voisins dans la mesure où elles rendent possibles des pertes de joueurs supérieures au montant de leur mise (spread betting, généralement régi par la réglementation sur les services financiers lorsqu'il est licite) ou laissent à des joueurs le rôle de bookmaker contre d'autres joueurs (betting exchange).

Un changement majeur est intervenu en 2018 dans le paysage mondial des paris sportifs avec l'annulation de l'interdiction des paris sportifs aux Etats-Unis, en mai 2018, la Cour Suprême des Etats-Unis a annulé le texte qui interdisait aux Etats de légaliser les paris sportifs (PASPA). Chaque Etat peut aujourd'hui choisir d'autoriser ou non les paris sportifs sous la forme qu'il souhaite. A ce jour, une douzaine d'Etats a ouvert son marché, en majorité via les casinos. D'ici 2023, avec les autorisations progressives Etat par Etat, le marché américain des paris sportifs pourrait représenter un PBJ de l'ordre de 5,2 milliards d'euros (selon les estimations de Gambling Compliance), en prenant pour hypothèse l'ouverture des paris sportifs dans 37 des 50 Etats du pays. De nombreux acteurs du marché des paris sportifs, présents dans l'écosystème européen, se sont positionnés sur le marché depuis l'annulation du PASPA : William Hill, IGT, Scientific Games, SBTech, Kambi, etc.

Les logiques de partenariat ou d'acquisition sont privilégiées par les acteurs pour étoffer leur offre. Toutefois, on ne peut pas parler d'un seul marché américain : il y a autant de marchés des paris sportifs aux Etats-Unis que d'Etats qui les autorisent, limitant les opportunités pour des acteurs non déjà implantés.

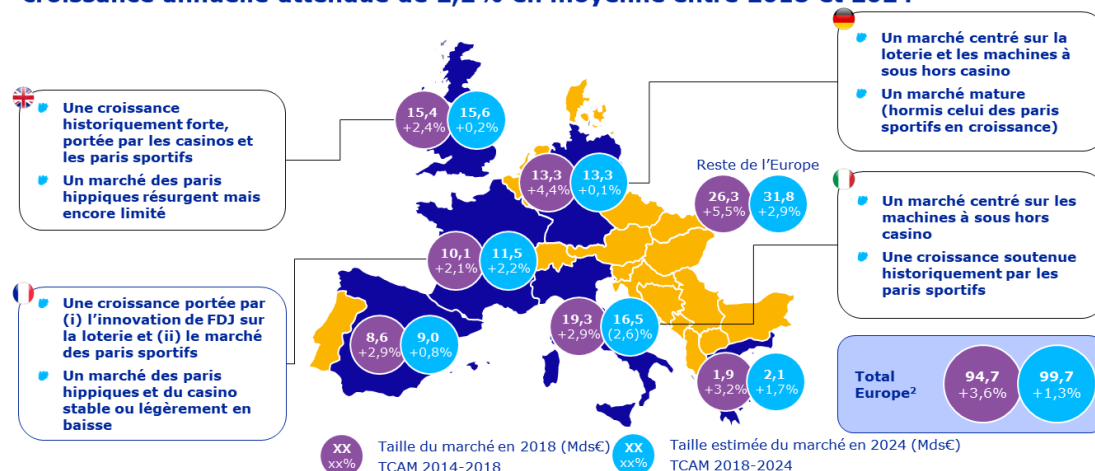
5.2.2 Marché européen des jeux d'argent et de hasard

Le marché européen²⁶ des jeux d'argent et de hasard a représenté en 2018 un PBJ de 94,7 milliards d'euros, contre 82,2 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 3,6% sur la période 2014-2018. Il devrait atteindre plus de 99,7 milliards d'euros en 2024, soit un taux de croissance annuel moyen de 1,3% sur la période 2018-2024²⁷.

Le marché européen des jeux de loterie et de paris sportifs a représenté en 2018 un PBJ de 43,5 milliards d'euros, contre 38,1 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 3,4% sur la période 2014-2018 et devrait atteindre plus de 49,7 milliards d'euros en 2024, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,2% sur la période 2018-2024, tirée par les paris sportifs²⁸.

Taille du marché européen en 2018 par pays et croissance attendue en 2024

Le marché du jeu français est l'un des plus dynamiques en Europe avec une croissance annuelle attendue de 2,2% en moyenne entre 2018 et 2024



Sur le marché européen des jeux d'argent et de hasard :

- l'Italie, premier marché européen, a représenté un PBJ de 19,3 milliards d'euros en 2018, contre 17,2 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,9% sur la période 2014-2018. Le marché italien est centré sur les machines à sous hors casino, qui représentent plus de 50% du marché depuis 2013. Les paris sportifs ont été le principal moteur de croissance avec 15,0% par an en moyenne entre 2014 et 2018. En revanche, d'ici 2024, le marché italien des jeux d'argent et de hasard ne devrait plus représenter que 16,5 milliards d'euros, soit un taux de croissance annuel moyen attendu de -2,6% sur la période 2018-2024 en raison d'un déclin anticipé des paris hippiques et des machines à sous hors casino ;

²⁶ Comprend l'Union Européenne (incluant le Royaume-Uni), la Norvège et la Suisse ; excluant toutes activités vers l'étranger ainsi que tous marchés illégaux

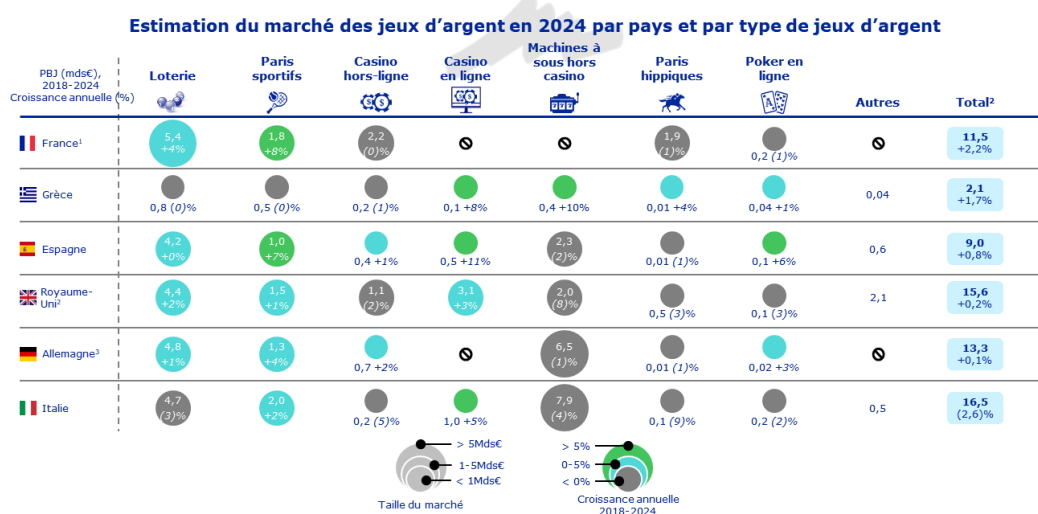
²⁷ Source : H2GC.

²⁸ Source : H2GC.

- le Royaume-Uni a représenté en 2018 un PBJ de 15,4 milliards d'euros, contre 14,0 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,4% sur la période 2014-2018. Cette croissance a été tirée par les casinos, notamment en ligne (croissance de 9,8% entre 2014 et 2018). Le marché britannique des jeux d'argent et de hasard devrait atteindre 15,6 milliards d'euros en 2024, avec un taux de croissance annuel moyen de 0,2% sur la période 2018-2024 en raison d'un déclin anticipé des paris hippiques et des machines à sous hors casino sur ce marché ;
- le marché français a représenté un PBJ de 10,1 milliards d'euros en 2018, contre 9,3 milliards en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,1% sur la période 2014-2018. Le marché français a notamment été soutenu par la croissance des paris sportifs et de la loterie tandis que les paris hippiques sont restés stables ou en légère baisse. FDJ estime que, à la différence de la plupart des autres pays européens, le marché français des jeux d'argent et de hasard devrait continuer de croître pour atteindre 11,5 milliards d'euros d'ici 2024, soit un taux de croissance annuel moyen attendu de 2,2% sur la période 2018-2024. En France, le niveau de dépenses par joueur est en effet modéré en comparaison avec la plupart des pays européens. Le PBJ annuel par habitant représente 192 euros par adulte en France (soit 0,7% du revenu net d'impôts), contre 191 euros (0,6% du revenu net d'impôts) pour la Belgique, 223 euros (1,0% du revenu net d'impôts) pour l'Espagne, 295 euros (1,1% du revenu net d'impôts) pour le Royaume-Uni, 216 euros (1,3% du revenu net d'impôts) pour la Grèce et 381 euros (1,5% du revenu net d'impôts pour l'Italie)²⁹ ;
- le marché allemand a représenté un PBJ de 13,3 milliards d'euros en 2018, contre 11,1 en 2014, soit un taux de croissance annuel moyen de 4,4% sur la période 2014-2018. La loterie et les machines à sous hors casino ont représenté près de 87% du marché allemand en 2018. Ces marchés sont arrivés à maturité. On estime que le marché allemand des jeux d'argent et de hasard devrait atteindre 13,3 milliards d'euros en 2024, avec un taux de croissance annuel moyen de 0,1% sur la période 2018-2024. Le marché des paris sportifs devrait être le principal moteur de croissance, avec un taux de croissance annuel moyen attendu de 4,2% sur la période 2018-2024.

Au total, le marché européen des jeux d'argent et de hasard a atteint en 2018 un PBJ de 94,7 milliards d'euros, représentant une croissance de 3,6% par an en moyenne sur la période 2014-2018 et devrait croître de 1,3% par an en moyenne entre 2018 et 2024 pour atteindre près de 100 milliards d'euros en 2024.

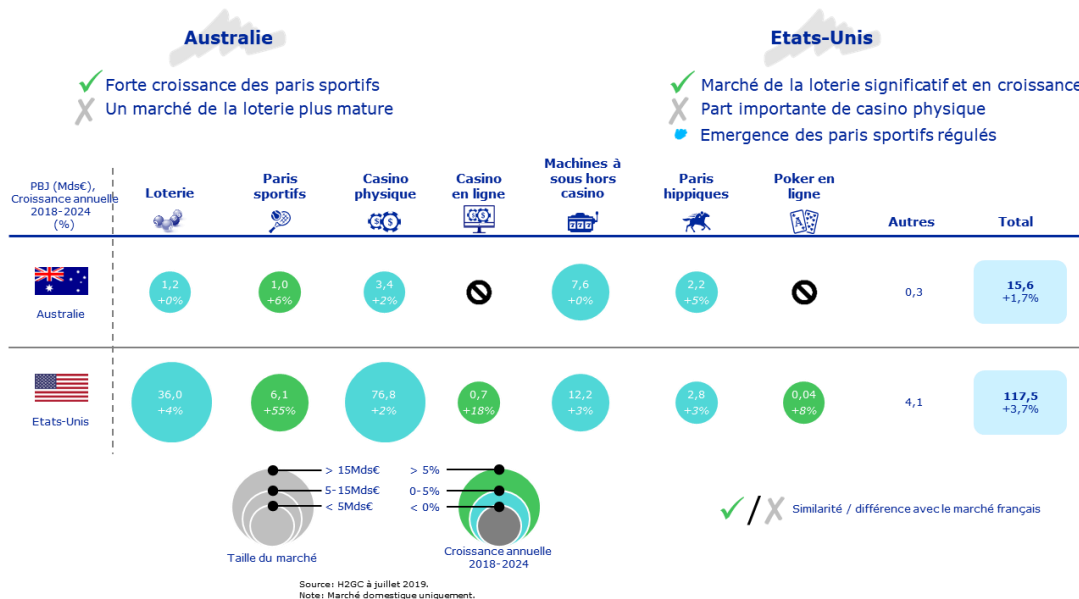
Le tableau ci-dessous montre que FDJ est positionnée sur les segments des jeux d'argent et de hasard qui sont appelés à croître le plus vite.



²⁹ Sources : INSEE, OCDE et H2GC

Certaines caractéristiques et tendances observées ou projetées au sein du marché européen des jeux d'argent et de hasard présentent quelques similitudes avec celles des marchés australien et américain, comme le montre le graphe ci-dessous :

Quelques similitudes avec les marchés des Etats-Unis et de l'Australie



L'offre en ligne représente une part très importante du PBJ pour certains pays nordiques. Au contraire, dans les pays du sud de l'Europe, l'activité en ligne reste encore faible.

De manière générale, sur ce marché européen des jeux d'argent et de hasard, les acteurs positionnés sur les activités traditionnelles de tirage et de paris hippiques connaissent une croissance inférieure à celle des acteurs positionnés sur les paris sportifs et les casinos. Les acteurs fortement exposés aux paris sportifs comme Bet365 et Flutter Entertainment sont plus à même de réaliser une croissance à deux chiffres, et les acteurs qui se sont internationalisés semblent bénéficier d'une croissance additionnelle.

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

En termes de réglementation, différents modèles prédominent au sein des pays européens, selon le segment de jeu concerné³⁰ :

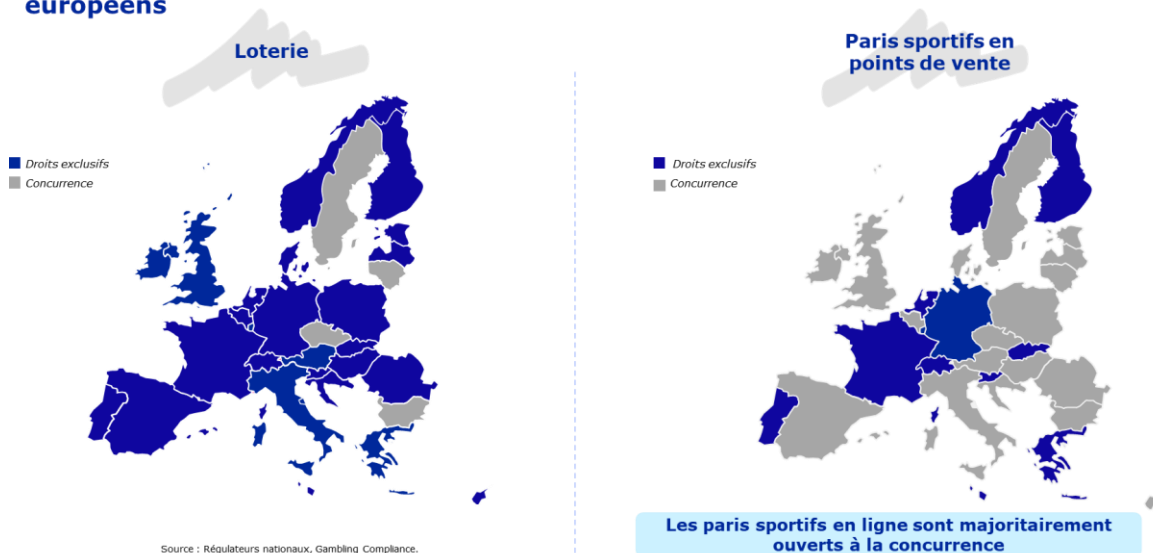
- s'agissant de la loterie en points de vente, le modèle sous droits exclusifs reste prépondérant et se rencontre dans la plupart des pays de l'Union européenne et la Norvège. En 2018, 20 pays sont sous droits exclusifs (ou droits assimilés) et aucun n'envisage d'ouvrir son marché à la concurrence d'ici 2025 (UK, Irlande, Italie, Grèce, Autriche) et quatre pays sont déjà ouverts à la concurrence (Suède, République tchèque, Bulgarie et Lituanie) ;
- s'agissant de la loterie en ligne, l'activité sous droits exclusifs est un modèle très largement prépondérant ;
- s'agissant des paris sportifs, une majorité de pays a opté pour une ouverture à la concurrence, de manière plus marquée pour les paris sportifs en ligne.

³⁰ Source : Régulateurs nationaux et Gambling Compliance.

Un certain nombre de pays doivent faire face à une offre illégale, qui est plutôt résiduelle en France depuis l'ouverture à la concurrence des paris sportifs en ligne, paris hippiques en ligne et du poker en ligne, compte tenu de la réglementation française très stricte et des contrôles effectués par l'ARJEL.

Contexte réglementaire des activités de loterie et de paris sportifs dans les principaux pays européens en 2019

Les droits exclusifs restent le modèle dominant pour la loterie, tandis que les paris sportifs sont ouverts à la concurrence dans la plupart des pays européens



Principales tendances du marché européen de la loterie et des paris sportifs

On assiste depuis peu à un début de consolidation du marché européen et à une internationalisation croissante des acteurs européens, à la recherche de nouveaux relais de croissance. A titre d'illustration, Camelot, initialement présent au Royaume-Uni, se déploie vers l'Irlande et les Etats-Unis. Cirsa, implanté en Espagne, se tourne vers l'Amérique latine. Sazka, leader en République Tchèque, est désormais présent en Grèce, en Autriche et en Italie.

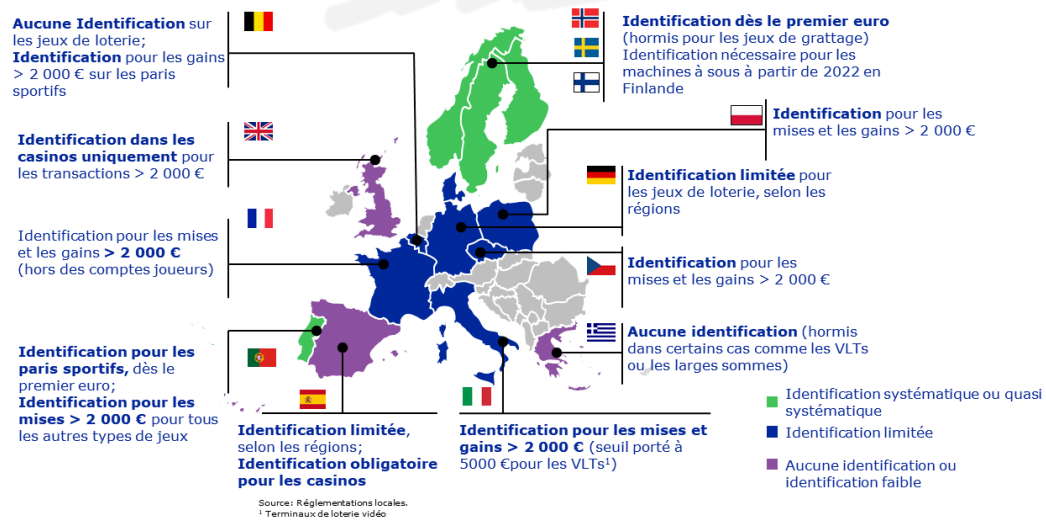
Par ailleurs, dans un contexte de marché de plus en plus concurrentiel, l'innovation technologique est devenue un angle stratégique majeur pour l'ensemble des acteurs de ce segment, principalement en raison de la croissance de la commercialisation en ligne et du fait de l'apparition de nouveaux acteurs.

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

Enfin, si l'identification des joueurs est la règle pour les jeux en ligne, on observe sur le marché européen des jeux en points de vente une tendance forte à l'identification des joueurs, liée principalement au renforcement des obligations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et de lutte contre le jeu des mineurs.

L'identification des joueurs devient de plus en plus courante en Europe, principalement due au renforcement des règles anti-blanchiment

Réglementations européennes concernant l'identification des joueurs en points de vente



Dans les pays nordiques ainsi qu'au Portugal (uniquement sur les paris sportifs), l'identification en points de vente est devenue quasi systématique dès le premier euro. Dans les autres pays européens, l'identification en points de vente est rendue obligatoire, selon les segments d'offres concernés (loterie, paris sportifs ou casinos), seulement au-delà d'un certain montant d'opérations ou de gains (généralement 2 000 euros). A titre d'illustration, l'identification est obligatoire en Belgique pour les paris sportifs au-delà de 2 000 euros, au Royaume-Uni seulement pour les casinos au-delà de 2 000 euros, en France pour toutes les opérations et les gains supérieurs à 2 000 euros (hors des comptes joueurs).

On constate également en Europe une tendance à l'accroissement des restrictions en matière de publicité en faveur des jeux d'argent et de hasard. A titre d'illustration, le Royaume-Uni interdit depuis le 1^{er} août 2019 les publicités en faveur des paris sportifs pendant les compétitions sportives en direct, la Belgique interdit la publicité télévisuelle pour les paris sportifs avant et après les compétitions sportives et pour les jeux d'argent pendant les plages horaires jeunesse, l'Italie interdit depuis le 1^{er} janvier 2019 la publicité télévisuelle, radio, Internet et le parrainage pour tous les segments de jeux d'argent et de hasard et impose la mention de messages sanitaires sur les tickets de grattage.

5.2.3 Marché français des jeux d'argent et de hasard

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

| | En points de vente | En ligne |
|--|---|-------------------------|
| Loterie (tirage et instantané) | Droits exclusifs FDJ | Droits exclusifs FDJ |
| Paris sportifs | Droits exclusifs FDJ | Ouvert à la concurrence |
| Paris hippiques | Droits exclusifs PMU | Ouvert à la concurrence |
| Casino - poker | Ouvert à la concurrence (nombre restreint de casinos) | Ouvert à la concurrence |
| Casino - machines à sous et tables de jeux | Ouvert à la concurrence (nombre restreint de casinos) | Interdit |

En France, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en points de vente (ces droits exclusifs ayant été confortés par la Loi Pacte à l'occasion de la refonte du cadre de régulation des jeux d'argent et de hasard en France (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »)) tandis que ses activités de paris sportifs en ligne sont exercées en concurrence avec d'autres opérateurs, dans le cadre d'un agrément délivré par l'ARJEL.

Le marché français des jeux d'argent et de hasard a représenté un PBJ de 10 milliards d'euros en 2018. Il a progressé de 2% par an en moyenne entre 2014 et 2018 et devrait globalement continuer de croître entre 2018 et 2024, principalement sur les segments sur lesquels FDJ est présente :

- la loterie, qui a représenté un PBJ de 4,4 milliards d'euros en 2018, avec un taux de croissance annuel moyen de 2,5% sur la période 2014-2018 (source : H2GC), devrait continuer de croître de 3,5% par an en moyenne sur la période 2018-2024, pour atteindre un PBJ de 5,4 milliards d'euros en 2024³¹ ;
- les paris sportifs, qui ont représenté en 2018 un PBJ de 1,1 milliard d'euros, avec un taux de croissance annuel moyen de 12,2% sur la période 2014-2018, devraient continuer de croître de 7,7% par an en moyenne sur la période 2018-2024, pour atteindre un PBJ de 1,8 milliard d'euros en 2024³² ;
- les casinos, qui ont représenté en 2018 un PBJ de 2,3 milliards d'euros, avec un taux de croissance annuel moyen de 1,8% sur la période 2014-2018, devraient rester stable sur la période 2018-2024³³ ;
- le poker, qui a représenté en 2018 un PBJ de 0,3 milliard d'euros, avec un taux de croissance annuel moyen de 1,2% sur la période 2014-2018, devrait légèrement baisser³⁴.

Selon le Baromètre Marché Clients, le marché français compte environ 27 millions de joueurs : dont 24,3 millions pour la loterie, 5,2 millions pour les paris sportifs, 2,6 millions pour les paris hippiques, 1,9 million pour le poker et 1,8 million pour le casino.

Les activités de paris sportifs ont progressé de 20,7% entre 2010 et 2018, les mises en points de vente ayant progressé de 13,2% sur cette période et les mises en ligne de 31,1%.

Le marché des paris sportifs en ligne connaît une croissance plus rapide que celui des paris sportifs en point de vente. Ceci s'explique, principalement par l'adoption rapide par les joueurs du numérique, portée par le développement de nouveaux supports technologiques qui permettent l'émergence et l'accessibilité permanente à de nouvelles offres de jeux en ligne ainsi que la mise en scène (*gamification*) des jeux d'argent et de hasard dans un contexte de développement et de popularité croissante des jeux vidéo. En outre, l'écart de près de 10 points entre le TRJ maximum en ligne (85%) et le TRJ en point de vente (76% autorisé en 2018) dans un marché essentiellement régi par les cotes des paris (marché dit de « prix »), profite à la croissance des paris sportifs en ligne.

Le marché français des paris sportifs en ligne a connu de très fortes évolutions en termes de taille et de nombre d'opérateurs agréés depuis la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne qui a ouvert à la concurrence les paris sportifs en ligne, les paris hippiques en ligne et le poker en ligne (voir paragraphe 9.2 « Réglementation des activités opérées en concurrence »).

³¹ Source FDJ.

³² Source H2GC.

³³ Source H2GC.

³⁴ Source H2GC.

Au 30 juin 2019, 13 opérateurs de paris sportifs en ligne étaient agréés par l'ARJEL. Depuis 2015, ce marché enregistre une très forte accélération de sa croissance. Ainsi, entre 2015 et 2018, le nombre de joueurs en ligne est passé de 1,2 à 3,2 millions. Depuis 2017, les mises sur le marché des paris sportifs en ligne sont supérieures à celles sur le marché des paris sportifs en points de vente.

En 2018, les activités de paris sportifs en ligne et en points de vente ont représenté près de 7 milliards de mises³⁵, avec une accélération continue du marché en ligne (plus de 50% de croissance par rapport à 2017) et une croissance du marché en point de vente de l'ordre de 19%. Depuis le début de l'année 2019, le marché en ligne continue également d'enregistrer une croissance importante de l'ordre de 34% au 30 juin 2019³⁶.

Les caractéristiques des activités de paris sportifs sont très différentes de celles de la loterie :

- les joueurs sont souvent des experts ;
- les mises en ligne sont concentrées (sur marché français, 70% des mises en ligne sont réalisées par 10% des joueurs) ;
- les joueurs changent souvent d'opérateur de paris sportifs en ligne ou jouent sur plusieurs plates-formes ;
- les joueurs sont généralement des hommes et plus jeunes.

Au contraire des paris sportifs, les casinos, qui ont cru de 1,8% entre 2014 et 2018 pour atteindre 2,3 milliards d'euros de PBJ en 2018 devraient stagner entre 2018 et 2024 tandis que les paris hippiques, après une baisse de 2,2% entre 2014 et 2018 devraient continuer de baisser de 1,3% entre 2018 et 2024. Le poker en ligne, qui représente 0,3 milliard d'euros de PBJ, devrait baisser de 0,7% entre 2018 et 2024 après avoir augmenté de 1,2% entre 2014 et 2018³⁷.

5.2.4 Marché B2B international

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

Le marché que FDJ estime adressable par FDJ se décompose comme suit :

- services aux opérateurs de paris sportifs : 1,5 milliard d'euros.
- services aux opérateurs de loterie : 400 millions d'euros.

Ce marché couvre essentiellement l'Europe et l'Amérique du Nord.

Le marché des services aux opérateurs de loterie est très concentré, avec trois acteurs représentant près de 80% du marché (International Game Technology, Scientific Games et Intralot), ces acteurs couvrant par ailleurs l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le marché des services aux opérateurs de paris sportifs est plus fragmenté avec des acteurs de tailles variées (Betgenius, Flutter Entertainment, FSB, International Game Technology, Intralot, Kambi, SBTech, Scientific Games, Sporting Solutions, Sportradar, ...).

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

Pour une description de la stratégie du Groupe, voir paragraphes 5.3.2 « Stratégie du Groupe » et 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ».

³⁵ Source : ARJEL et FDJ.

³⁶ Source : ARJEL.

³⁷ Source : H2GC et FDJ.

5.3 Atouts et stratégie du Groupe

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

5.3.1 Atouts du Groupe

Le Groupe dispose d'atouts significatifs sur un marché français porté par une évolution vers le numérique. Dans ce contexte, il a su développer au cours de son histoire un modèle d'affaires unique qui lui permet de présenter un profil financier solide dans un marché offrant un potentiel de croissance significatif.

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

Deuxième loterie européenne et quatrième loterie mondiale en termes de PBJ³⁸, FDJ est le leader des jeux d'argent et de hasard en France, avec plus de 50% du PBJ français sur un marché des jeux d'argent dynamique (en hausse de 2% en moyenne par an sur la période 2014-2018), qui représente un PBJ total de 10 milliards d'euros en 2018.

Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue du marché de la loterie et des paris sportifs (voir paragraphe 5.2.2 « Marché européen des jeux d'argent et de hasard »), FDJ est en outre positionnée sur les segments du marché français présentant la plus forte croissance du PBJ sur la période 2014-2018 : la loterie (en hausse de 2,5% en moyenne sur cette période) est le segment sur lequel le Groupe réalise l'essentiel de son PBJ, et les paris sportifs (en hausse de 12,2% en moyenne sur cette même période) constituent le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de son PBJ³⁹.

Au-delà de la dynamique attractive globale des segments sur lequel le Groupe se positionne, le marché français des jeux d'argent et de hasard présente d'importants leviers de croissance (notamment en raison d'un niveau des dépenses par joueur encore modéré en France en comparaison avec la plupart des pays européens) et des perspectives de croissance favorables. Le marché des paris sportifs notamment devrait continuer de croître pour atteindre 1,8 milliard d'euros d'ici 2024, avec un taux de croissance annuel moyen attendu de 7,7% sur la période 2018-2024⁴⁰ (voir paragraphe 5.2.3 « Marché français des jeux d'argent et de hasard »).

La pertinence de son positionnement sur les segments les plus porteurs du marché français des jeux d'argent et de hasard, combiné à la taille de son groupe, aussi bien en termes de points de vente que de nombre de joueurs et la richesse de son offre de jeux de loterie et paris sportifs, tant en ligne qu'en points de vente, constituent des atouts essentiels pour permettre d'accompagner la stratégie de croissance de FDJ.

Une activité exercée dans un cadre réglementaire et fiscal clarifié et conforté

Une très large partie de l'activité de FDJ, représentant plus de 95% des mises enregistrées par le Groupe en 2018, est exercée dans le cadre de droits exclusifs, FDJ s'étant vue octroyer par le législateur des droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie en France, tant en points de vente qu'en ligne, ainsi que sur les paris sportifs en points de vente.

La réforme du cadre réglementaire français du secteur des jeux d'argent et de hasard initiée par la Loi Pacte a également conforté le périmètre existant des droits exclusifs de FDJ, qui lui ont été octroyés pour une durée de 25 ans. La Loi Pacte a, en outre, modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en points de ventes comme en ligne, qui sera applicable à compter du 1^{er} janvier 2020.

³⁸ Source : FDJ et H2GC.

³⁹ Source : FDJ et H2GC.

⁴⁰ Source : H2GC.

A compter de cette date, l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs sera constituée du PBJ et non plus des mises.

Un portefeuille de jeux riche et diversifié en constante évolution

FDJ possède un portefeuille riche et diversifié de plus de 85 jeux de loterie et de plusieurs gammes de paris sportifs, dont beaucoup sont des produits emblématiques (Cash, Loto®, Euromillions, Bingo Live, Black Jack, Keno Gagnant à Vie, Morpion, Solitaire, Astro, Vegas, Parions Sport Point de Vente, Parions Sport En Ligne, Mission Patrimoine). Parmi ces jeux, cinq sont des jeux « milliardaires », c'est-à-dire avec des mises dépassant un milliard d'euros annuellement (par ordre alphabétique : Amigo, Cash⁴¹, Euromillions, Loto® et Parions Sport Point de Vente).

Ce portefeuille de jeux à la fois récents et historiques, en constante évolution (55 lancements et relancements de jeux digitaux et 15 en points de vente en 2018), qui couvre un large éventail d'expériences de jeu, témoigne des capacités d'innovation de FDJ pour diversifier et renouveler son offre, tout en évitant le phénomène de cannibalisation, l'innovation se faisant par adjonction de nouvelles formes de jeux aux gammes existantes (voir paragraphe 5.5.2.2 « Direction de l'innovation »).

Pour préserver l'attractivité de son offre de jeux et de sa distribution et offrir aux joueurs une expérience de jeu enrichie, le Groupe suit les évolutions et les tendances de la société et s'inscrit au centre d'un écosystème innovant à même de lui permettre de continuer à proposer des offres séduisantes pour les joueurs dans un contexte de concurrence multifacette (voir paragraphe 5.2 « Marchés »). FDJ crée ainsi de nouveaux types de jeux de loterie, notamment des jeux multi-joueurs et des jeux omnicanaux, qui répondent aux demandes actuelles des joueurs, comme l'illustre le récent succès de Quitte ou Double, un jeu de loterie qui se joue en points de vente et qui peut se poursuivre en ligne.

La richesse et la diversité du portefeuille de jeux du Groupe ainsi que sa capacité de renouvellement de ses produits et de ses modes de distribution sont des atouts essentiels au service de FDJ pour continuer de tirer parti des opportunités de croissance attendues sur les segments de loterie et des paris sportifs.

Un acteur reconnu en matière de Jeu Responsable et de responsabilité sociétale et environnementale

Prônant un modèle de jeu extensif, récréatif et durable au service de l'intérêt collectif, FDJ est aujourd'hui un acteur reconnu et fortement engagé en matière de Jeu Responsable. Cet engagement de longue date en faveur du Jeu Responsable s'est construit grâce à un dialogue approfondi de FDJ avec les différentes parties prenantes du monde sanitaire et social, permettant au Groupe d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions ainsi menées. Le Plan d'actions Jeu Responsable du Groupe est axé sur quatre piliers : la lutte contre le jeu des mineurs, la prévention des comportements de jeu excessif, la lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent et la corruption et la promotion d'une innovation responsable. Dans ces différents domaines, FDJ renforce, au fil des années, ses actions dans une perspective d'amélioration constante, parfois devançant les exigences réglementaires. Ainsi, le Groupe a pris l'engagement, à compter de 2019, de consacrer 10% de son budget annuel d'achat d'espaces publicitaires télévisés à la lutte contre le jeu des mineurs et à la prévention du jeu excessif. En matière de paris sportifs, FDJ met en place une politique de jeu responsable différenciée en adaptant les outils de lutte contre le jeu excessif en fonction des spécificités de l'activité de paris sportifs et des comportements des clients.

Les nombreuses actions mises en œuvre par FDJ lui ont permis de se voir attribuer, depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive, un niveau de 100% de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable réalisée par l'Association européenne des loteries (*European Lotteries*).

⁴¹ Plus de 2 milliards de mises en 2018.

Au-delà de son engagement pour la promotion du Jeu Responsable, FDJ inscrit l'ensemble de ses activités dans une politique de responsabilité sociétale et environnementale ambitieuse (soutien du sport français amateur et professionnel, financement de la mission « Patrimoine en péril » au profit de la Fondation du Patrimoine à travers le jeu Mission Patrimoine, promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle et actions environnementales).

L'impact économique et social de FDJ est substantiel sur l'ensemble du territoire français. En 2018, FDJ a distribué 10,7 milliards d'euros à ses joueurs (68% des mises), contribué pour 3,5 milliards d'euros aux finances publiques, rémunéré son réseau de détaillants à hauteur de 785 millions d'euros, redistribué 160 millions d'euros en faveur du sport, du patrimoine ainsi qu'au travers de l'action de sa Fondation. Selon une étude du BIPE⁴² de 2018, la contribution de FDJ au PIB français s'élève à 5,3 milliards d'euros et plus de 52 000 emplois ont été créés ou pérennisés en 2018 grâce aux activités du Groupe à travers la France (dont plus de 20 000 emplois dans le réseau des détaillants).

Son savoir-faire reconnu en matière de Jeu responsable, sa forte contribution économique et sociale sur l'ensemble du territoire français ainsi que son caractère institutionnel au sein du paysage des entreprises françaises, confortent le statut d'acteur de référence de FDJ sur le marché des jeux d'argent et de hasard en France.

Un réseau de distribution inégalé en France

FDJ s'appuie sur un réseau de distribution inégalé en France, constitué au 31 décembre 2018 de plus de 30 000 points de vente indépendants répartis dans plus de 11 000 communes, ce qui en fait le réseau le plus étendu (devant ceux de La Poste ou du PMU) lui permettant d'atteindre un taux de couverture de plus de 90% de la population située à moins de dix minutes d'un point de vente FDJ (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »).

Ce vaste réseau de distribution a fait l'objet d'importants investissements de modernisation et de numérisation de la part du Groupe, avec des dépenses d'investissement de 114 millions d'euros sur la période 2015-2018 (devant atteindre 180 millions d'ici 2020) dans le cadre d'un objectif d'un réseau 100% numérique désormais atteint. Au 31 décembre 2018, le réseau de distribution compte 365 000 équipements, dont 100 000 sont connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »).

En outre, afin de conserver un nombre de points de vente stable dans le temps et réparti équitablement sur l'ensemble du territoire, le Groupe a initié avec succès une diversification de son réseau, notamment auprès de stations-services ou de commerces de proximité ou grandes surfaces de moins de 400 m² afin de compenser les fermetures des points de vente traditionnels de bar-tabac-presse. Au 31 décembre 2018, le réseau FDJ est ainsi constitué de 28 500 points de vente traditionnels (bar-tabac-presse) et de 1 500 points de vente complémentaires (franchises, stations-services et commerces de proximité).

Afin de mieux aligner ses intérêts et ceux de son réseau au bénéfice de tous, FDJ a considérablement renouvelé le cadre contractuel de ses relations avec les points de vente de son réseau de distribution. En 2018, FDJ a rémunéré son réseau de détaillants, partenaires clés dans sa politique de jeu extensif, à hauteur de 785 millions d'euros et a contribué à créer ou pérenniser plus de 20 000 emplois dans le réseau des détaillants. FDJ entretient des relations contractuelles pérennes avec son réseau (71% des points de vente actuels font partie du réseau FDJ depuis plus de 20 ans).

⁴² Afin d'évaluer la contribution économique et sociale de FDJ en France, une étude est menée chaque par le cabinet BIPE (Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques) en utilisant une méthodologie s'inscrivant dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisé par les organisations internationales (ONU, Commission européenne, etc.) et permettant une comparabilité sectorielle et internationale des résultats non contestable.

En témoigne une étude réalisée par l'institut CSA du 2 au 27 juillet 2018 auprès de 4 240 clients professionnels, qui démontre un niveau de satisfaction élevé (8,2/10), qui est en constante augmentation (7,9 sur 10 en 2015).

Ce vaste réseau de distribution, composé d'indépendants, constitue également un atout majeur pour FDJ, en raison de sa faible intensité capitalistique. En outre, grâce à un maillage couvrant l'ensemble du territoire français et assurant à FDJ une proximité forte avec une large base de joueurs, ce réseau de distribution modernisé, numérique et diversifié soutient le développement du modèle de jeu extensif du Groupe et s'inscrit dans la logique de distribution omnicanale du Groupe, en complémentarité d'une offre digitale en pleine essor.

Une offre numérique innovante en plein essor

Dans un contexte de croissance continue de la connectivité (mobiles, tablettes, accès internet) de la population française, FDJ a opéré avec succès une numérisation croissante de son offre de jeux et de ses modes de distribution et propose aujourd'hui une gamme complète de produits numériques innovants, à la fois en ligne et en point de vente.

En 2018, la refonte complète des sites fdj.fr et enligne.parionssport.fdj.fr pour un parcours client optimisé a notamment permis au Groupe d'enregistrer en moyenne plus de 7 millions de visiteurs en ligne par mois sur l'année 2018.

Les actions menées en faveur de la numérisation de l'offre et de la distribution ont en outre favorisé l'accélération de la trajectoire des mises numérisées. En 2018, les mises numérisées (y compris les prises de jeux numérisées en points de vente) ont dépassé les 2,4 milliards d'euros, ce qui représente cinq fois les mises numérisées de 2014, avec une croissance significative chaque année. Au cours du premier semestre clos le 30 juin 2019, les mises numérisées ont progressé de 40% par rapport au premier semestre 2018 et ressortent à 1,7 milliard d'euros, soit un niveau identique à celui enregistré deux ans auparavant sur l'ensemble de l'exercice 2017.

Le poids des mises numérisées dans les mises totales est ainsi en constante augmentation⁴³. Représentant 3,7% des mises totales en 2014, la part des mises numérisées n'a cessé de progresser : 4,1% en 2015, 6,5% en 2016, 11,0% en 2017 et 15,4% en 2018 et 19,6% au titre du premier semestre clos le 30 juin 2019. Au sein des mises numérisées, les mises en ligne ont progressivement augmenté pour atteindre 5,1% des mises totales en 2018 tandis que les mises numérisées en points de vente ont très fortement progressé entre 2015 et 2018 pour atteindre 10,3% des mises totales en 2018.

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

Une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel propriétaire

Le Groupe dispose d'une infrastructure technologique de pointe, pour l'essentiel détenue en propre, qui porte la totalité des opérations de traitement des jeux. Il a choisi d'internaliser de manière sélective et stratégique les fonctionnalités essentielles de cette technologie.

⁴³ En 2014, les mises numérisées s'élevaient à 0,5 milliard d'euros et représentaient 3,7% des mises, en 2015, elles s'élevaient à 0,6 milliard d'euros et représentaient 4,1% des mises, en 2016, elles s'élevaient à 0,9 milliard d'euros et représentaient 6,5% des mises, en 2017 elles s'élevaient à 1,7 milliard d'euros et représentaient 11,0% des mises.

Bénéficiaire d'importants investissements, de l'ordre de 250 millions d'euros, dans le cadre du plan stratégique 2015-2020 (voir paragraphe 5.5.1.3 « Fonction technologie »), cette infrastructure technologique repose sur une équipe dédiée de plus de 550 salariés au sein du Groupe bénéficiant d'une diversité d'expertises technologiques et d'un savoir-faire technologique reconnu, ainsi que sur plusieurs centres de données à haute performances et haute disponibilité. Enregistrant environ 5 milliards de transactions en 2018, assurant une continuité des opérations 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec une très haute disponibilité, et supportant des pics à plus de 1 000 transactions par seconde, le système d'information du Groupe bénéficie d'un haut niveau de certification et de sécurité des opérations. Il est certifié ISO 27001 pour son système de management de la sécurité de l'information et respecte les agréments de la « World Lottery Association » (certification WLA-SCS) et de l'ARJEL en France. Il est par ailleurs conforme à la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (PCI DSS), standard de sécurité des données qui s'applique aux différents acteurs de la chaîne monétique.

Cette infrastructure technologique constitue un atout stratégique essentiel pour le Groupe en lui offrant la maîtrise opérationnelle et sécurisée de bout-en-bout de ses activités et des composants cœur de métier et en permettant une optimisation des coûts par rapport à une technologie externalisée.

Conférant au Groupe une agilité et une indépendance qui ont permis une forte croissance par le passé, cette infrastructure technologique de pointe constitue un facteur différenciant pour le futur en ce qu'elle permet à FDJ de créer ses propres jeux, se plaçant ainsi au cœur de sa stratégie d'innovation. En outre, le Groupe peut également s'appuyer sur cette infrastructure technologique pour poursuivre la stratégie de numérisation du réseau et par ailleurs porter le développement de son activité B2B à l'international, sur le segment des services aux opérateurs de loteries et de paris sportifs.

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

FDJ bénéficie d'une large base de joueurs (environ 25 millions de joueurs en 2018). Près d'un français sur deux âgé de 18 ans et plus a joué au moins une fois à un jeu FDJ en 2018 dont plus de la moitié ont joué au moins une fois par mois (source : Baromètre Marché Clients).

Outre la proximité forte avec sa base de joueurs permise par l'importance de son réseau physique de distribution, le Groupe s'appuie sur la forte notoriété de sa marque FDJ ainsi que sur sa bonne image auprès du public. Ainsi, selon une étude menée en 2018 (source : Kantar TNS 2018), 97% des Français connaissent FDJ (en notoriété assistée) et 69% des français qui déclarent connaître FDJ ont une bonne opinion de la marque. 85% des français citent spontanément FDJ ou un de ses jeux en tant que leader français du marché du jeu en France. La notoriété de son offre de jeu et de ses jeux les plus emblématiques est également très forte (voir paragraphe 5.4.1.3 « Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre »).

Cette notoriété tant de la marque FDJ que de ses produits représente un atout important pour la poursuite de sa stratégie d'innovation produit, de conquête de parts de marché sur le segment des paris sportifs en ligne et de croissance de son réseau de distribution.

Une équipe de direction expérimentée et des collaborateurs mobilisés derrière la stratégie du Groupe

Le Groupe dispose d'une équipe de direction et d'équipes opérationnelles, de fonctions support et de directions corporate spécialisées dans le domaine des jeux très expérimentées, dont les directeurs comptent en moyenne 13 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

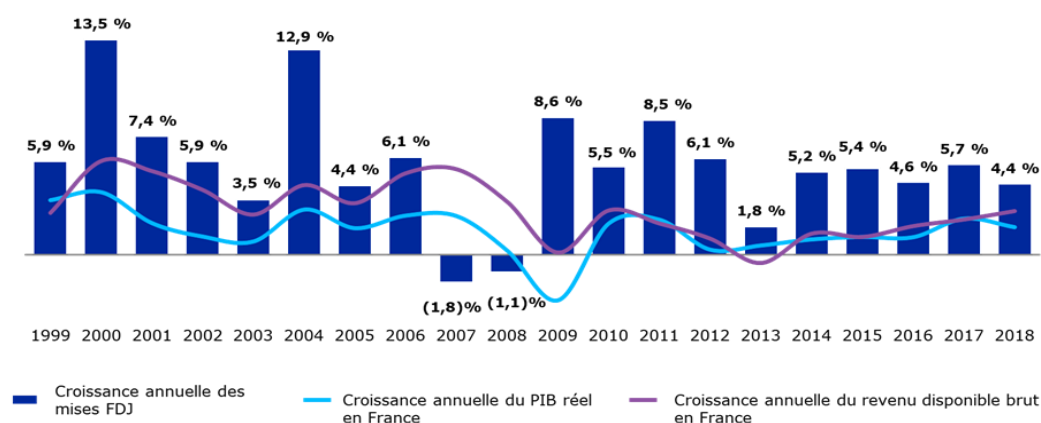
Le Groupe peut ainsi s'appuyer sur l'engagement de ses 2 500 salariés mobilisés derrière la stratégie du Groupe pour tirer pleinement profit de sa nouvelle organisation sous forme d'unités opérationnelles (BU), d'unités opérationnelles en développement (ABU) et de trois fonctions transverses en soutien des BU et des ABU (clients, commercial et technologie).

Les équipes du Groupe ont ainsi conduit avec succès son plan 2015-2020 lui permettant de poursuivre la croissance du niveau des mises, de son chiffre d'affaires et de son EBITDA sur cette période, contribuant à renforcer son profil financier et à conforter la pertinence de son modèle d'affaires unique.

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

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

Sur les 25 dernières années, les mises n'ont baissé que deux fois.⁴⁴ Cette faible sensibilité aux cycles économiques s'explique principalement par le niveau modéré de la part du revenu des Français consacré aux jeux ainsi que par l'attractivité et le succès de l'offre diversifiée de FDJ auprès d'un grand nombre de joueurs.

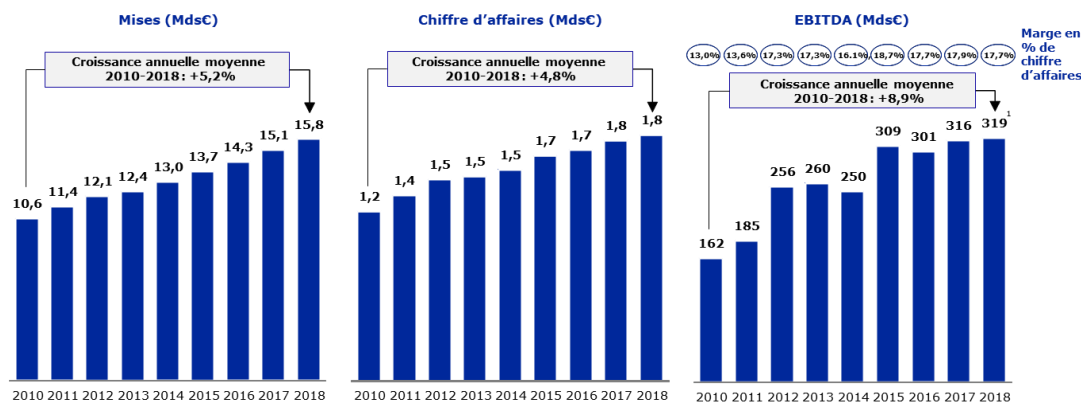


Source: FDJ, INSEE.

- FDJ s'appuie sur plusieurs moteurs de croissance, ce qui renforce la résilience de son modèle. Ainsi, en 2017 c'est la loterie qui a tiré la croissance tandis qu'en 2018, ce sont les 333 millions d'euros de mises en paris sportifs pendant la Coupe du Monde de Football qui ont compensé la dynamique moindre des jeux de tirage, notamment le Loto® (dont le relancement est attendu pour début novembre 2019) et l'Euromillions ;
- Le Groupe bénéficie d'une rentabilité solide et génératrice de trésorerie :
 - entre 2010 et 2018, les mises ont augmenté de 5,2% par an en moyenne, le chiffre d'affaires de 4,8% et l'EBITDA de 8,9%. La marge sur EBITDA s'est élevée à 13% en 2010, 16,1% en 2014 et 17,7% en 2018⁴⁵ ;

⁴⁴ En 2007 en raison principalement de l'effet de base de comparaison défavorable après une année 2006 exceptionnelle pour l'Euromillions, et en 2008 du fait de l'entrée en vigueur de l'interdiction de fumer dans les bars. En 2009, la récession économique n'a pas eu d'impact sur les mises FDJ qui au contraire a augmenté de 8,6%, notamment sous l'impulsion du lancement du jeu Cash. En 2013, les mises ont augmenté moins vite en raison d'événements exceptionnels en 2012 en matière de paris sportifs (Euro 2012 et Jeux Olympiques de Londres) et d'un cycle long d'Euromillions. Sans ces événements, la croissance des mises aurait atteint 4% (contre 2%).

⁴⁵ Hors coûts liés au projet d'ouverture du capital de la Société et d'évolution du cadre réglementaire, d'un montant de 4 millions d'euros.



Source: FDJ.
¹ Hors frais liés au projet de privatisation et d'introduction en bourse de 4m€.

- l'EBITDA a progressé entre 2014 à 2018 en dépit d'une stabilisation entre 2016 et 2018 liée à la baisse, décidée par l'Etat de réduire le niveau du PNJ de FDJ sur cette période ;
 - le Groupe s'appuie sur une structure de coûts flexibles avec des charges variables qui représentent en moyenne sur la période 2016-2018 60% des charges d'exploitation (voir paragraphe 7.1.3.7 « Charges d'exploitation ») ;
- Le Groupe a un niveau élevé de conversion de l'EBITDA en trésorerie, égal à 79% en 2018 (85% en 2014, 82% en 2015, 70% en 2016, 84% en 2017 et 79% en 2018 (voir paragraphe 7.1.4.1 « Indicateurs du Groupe »).

5.3.2 Stratégie du Groupe

La stratégie 2020-2025 du Groupe a été définie sur la base des réalisations et des performances déjà enregistrées dans le cadre du précédent plan stratégique (2015-2020) et après prise en compte de l'évolution de l'environnement du Groupe et des changements du cadre réglementaire, fiscal et financier (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Le Groupe souhaite poursuivre la croissance de ses activités de loterie, accélérer ses activités de paris sportifs et développer ses activités adjacentes. Ses ambitions seront poursuivies au travers de trois initiatives transverses : le développement et l'enrichissement de la relation clients, la poursuite de la modernisation et de la diversification de son modèle de distribution et la différenciation de la politique de Jeu Responsable. Ceci se traduit par les six axes stratégiques développés ci-dessous.

Poursuivre la dynamique de la loterie en renforçant la relation clients et en accélérant la numérisation des usages

1/ Poursuivre sa stratégie de fidélisation de sa base clients, en se fondant sur une approche relationnelle facilitée grâce à une meilleure identification des clients ainsi que sur de nouvelles offres de jeux innovantes.

Pour répondre à l'enjeu de fidélisation de son bassin de joueurs sur le segment de la loterie, le Groupe entend mettre en place un programme relationnel permettant de mieux identifier les joueurs, les fidéliser, et mieux encadrer leurs pratiques de jeu. Cette approche devrait à terme avoir un impact positif sur sa rentabilité (en permettant le développement des mises, la réduction de l'attrition du bassin des joueurs, l'augmentation des dépenses moyennes des joueurs à forte valeur et en améliorant l'efficacité des programmes de fidélisation) tout en favorisant le respect de la politique de Jeu Responsable, en facilitant la lutte contre la fraude, le blanchiment et le jeu des mineurs et la mise en œuvre d'une politique différenciée par segment de joueurs pour lutter contre le jeu excessif.

En outre, FDJ entend adapter et enrichir son offre de loterie pour tirer profit des opportunités de marché, notamment en proposant des jeux de tirage innovants, en faisant de ses tirages de véritables événements pour mobiliser régulièrement les joueurs et en adaptant sa stratégie sur les jeux instantanés à la nouvelle fiscalité.

2/ Accélérer la numérisation des usages par la fluidification des parcours et la poursuite de sa stratégie omnicanale pour soutenir l'activité Loterie, compte tenu de la part croissante des mises numérisées dans la dynamique qui est plus de trois fois supérieure à celle des mises papier en points de vente sur la période 2014-2018.

Pour tenir compte de cette évolution des usages, FDJ souhaite améliorer, simplifier et personnaliser ses parcours joueurs (parcours d'inscription et de prise de jeu), développer la reconnaissance de son offre en ligne, distribuer ses contenus de manière adaptée sur les différents canaux tout en facilitant la circulation de l'offre entre les différents canaux afin de s'adresser à de nouveaux joueurs.

FDJ souhaite également promouvoir les usages omnicanaux en développant la numérisation en points de vente, à l'image du succès récent du jeu Quitte ou Double qui offre la possibilité au joueur de poursuivre son jeu en numérique. 47% des tickets gagnants ont ainsi été réinvestis dans la partie numérique du jeu, 41% des joueurs ont décidé de s'inscrire en ligne et 120 000 applications smartphones ont été téléchargées au cours de la première semaine de lancement du jeu (contre 38 000 par semaine en moyenne en 2019).

Accélérer la conquête de parts de marché sur les paris sportifs en ligne tout en maintenant une dynamique de croissance sur les paris sportifs en points de vente

Historiquement, le Groupe s'est focalisé sur le développement d'une offre de paris sportifs en points de vente (qu'elle exerce sous droits exclusifs) large, digitalisée et performante. FDJ compte poursuivre la croissance de ce segment.

Cependant, compte tenu des évolutions des activités de paris sportifs en France et notamment du fait que le marché concurrentiel en ligne est désormais supérieur à celui en points de vente, le Groupe accentue ses efforts sur son offre de paris sportifs en ligne afin de renforcer sa position sur ce marché.

Ainsi, FDJ entend développer son offre en ligne en accélérant la construction d'un mix marketing distinctif et compétitif et accélérer le recrutement et la fidélisation des joueurs en ligne à forte valeur grâce à une segmentation client et une offre innovante, avec pour objectif de faire partie du premier cercle des opérateurs de paris sportifs en ligne. FDJ souhaite également augmenter la fidélité des joueurs en points de vente à travers d'avantages dédiés. Enfin, en fonction des opportunités de marché, FDJ pourrait participer à la consolidation du marché des paris sportifs en ligne si elle s'accélérait.

En ligne, FDJ entend :

- *accélérer le développement d'une offre distinctive et compétitive*
- poursuivre la modernisation de la marque et améliorer l'efficacité de la communication sur la marque ;
- poursuivre l'évolution de sa plate-forme technique pour accueillir un nombre croissant de joueurs et accompagner l'augmentation rapide du nombre de prises de paris, repenser l'expérience utilisateur de nouvelles fonctionnalités ;
- poursuivre l'enrichissement de son offre de paris sportifs ;
- renforcer sa compétitivité sur les prix et la gestion du risque associé au travers de la mise en œuvre d'outils de gestion du risque de nouvelle génération ;
- renforcer la personnalisation de la relation client, grâce à un outillage et une stratégie data renforcés permettant de disposer d'une connaissance globale client dans le respect des réglementations en vigueur ;

- mettre en œuvre un positionnement marketing différenciant (aussi bien sur l'offre que sur les canaux de distribution digitaux) ;
- o *accélérer le recrutement des joueurs à forte valeur*
- mettre en place un mécanisme de détection des joueurs à forte valeur puis une plan d'action spécifique avant de les retenir ;
- accélérer le recrutement de joueurs à forte valeur par l'amélioration des éléments clés de l'expérience client incluant un renforcement de son offre de service et une gestion relationnelle adaptée (service client dédié, acquisition et fidélisation spécifiques, mécanismes de générosité adaptés) ;
- adopter une politique de Jeu Responsable différenciée en fonction des profils des joueurs.

En points de vente, FDJ souhaite continuer à croître en accélérant la fidélisation des joueurs en points de vente. Dans ce contexte, FDJ a pour objectifs de :

- déployer une stratégie de connaissance des clients par la mise en place d'une trajectoire d'identification en points de vente. FDJ va ainsi encourager ses clients à créer un compte identifié en point de vente leur donnant ensuite accès à des services à valeur ajoutée y compris en matière de Jeu Responsable et leur permettant de faciliter leurs transactions ;
- continuer à renforcer l'offre en points de vente en accroissant les paris en simultané, le nombre de sports proposés et le nombre de marchés proposés dans le respect des réglementations en vigueur ;
- renforcer l'expertise de la force commerciale et des détaillants en paris sportifs pour en faire de véritables prescripteurs de l'offre de paris sportifs, de programmes incitatifs alignés sur la stratégie de FDJ.

Renforcer la résilience du modèle économique du Groupe en développant des activités adjacentes

Le troisième axe stratégique du Groupe est le développement d'activités adjacentes, porté par trois ABU, dont l'objectif est de générer une rentabilité en dehors du secteur d'exploitation des jeux d'argent et de hasard régulé par l'ANJ, en explorant des axes de croissance prometteurs et en s'appuyant sur les actifs (plateforme technologique, équipements en PDV et notoriété) et le savoir-faire de FDJ. Ces trois activités adjacentes sont :

- Activités B2B à l'international :

FDJ a pour ambition, en s'appuyant sur ses actifs technologiques, de devenir un acteur reconnu à l'international à travers une offre de services B2B à destination d'opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs :

- en se positionnant sur des niches à forte valeur sur le marché de la loterie en se focalisant sur la distribution de jeux numériques et les solutions logicielles pour les équipements des points de vente ;
 - en fournissant des solutions clés en main aux opérateurs de paris sportifs principalement en Europe et en Amérique du Nord, grâce à une solution omnicanale et adaptable aux spécificités locales couvrant l'ensemble des besoins pour opérer des paris sportifs.
- Paiement et services en points de vente :*

FDJ a pour ambition, en capitalisant sur son réseau de distribution et ses actifs technologiques, de se positionner sur le marché du paiement et services en faisant du réseau bar-tabac-presse un centre de services de proximité. Le Groupe entend notamment proposer des services d'encaissement pour le compte de tiers et offrir des solutions de paiement adaptés aux différents usages.

Ces activités répondent à deux enjeux majeurs pour FDJ : participer à la redynamisation des centres ville et au soutien du réseau bar-tabac-presse en complétant les sources de revenus directs des détaillants et en augmentant la fréquentation au sein de ce réseau et renforcer la résilience du modèle d'affaires du Groupe en créant de nouvelles sources de revenus et de croissance. Ces activités seront développées en interne ou à travers des partenariats. FDJ étudie également des opportunités de croissance externe.

- *Divertissement :*

Fort de sa légitimité acquise dans les jeux et de son savoir-faire dans la création et le lancement de produits destinés à un large public, FDJ a pour ambition d'étendre son modèle d'affaires au secteur du divertissement afin de capter une part plus importante de la valeur joueurs, lesquels consomment du divertissement au-delà du jeu d'argent, et renforcer ainsi la rentabilité de certains actifs du Groupe dans une optique de création de valeur. A ce stade, le Groupe adopte une logique exploratoire sur différents segments du divertissement (eSport, jeux et médias numériques et divertissement expérientiel), en évitant les marchés concentrés autour d'un nombre limité d'acteurs historiques internationaux et en privilégiant des niches à fort potentiel. Il s'appuie en outre sur des stratégies multiples d'entrée sur ces nouveaux marchés (organique, partenariat, croissance externe) dans une logique d'innovation et d'appropriation de compétences.

Développer et enrichir la relation clients

La relation avec les joueurs étant un élément clé, la fonction transverse Clients intervient en support des BU et des ABU. FDJ entend s'appuyer sur cette fonction (qui gère les comptes joueurs, la relation Client (CRM)⁴⁶, la technologie et le support au client) pour améliorer l'expérience clients, avec pour objectif de simplifier les parcours joueurs et les accompagner tout au long de ces parcours :

- en ligne, en simplifiant le parcours d'inscription dans le respect des limites légales et réglementaires tout et en rendant l'inscription ludique ;
- en points de vente, en faisant du détaillant un acteur majeur de l'expérience FDJ.

FDJ souhaite également renforcer la connaissance de son bassin de joueurs, avec un objectif d'identification d'environ 25% des joueurs à horizon 2025. Cette connaissance devrait créer des leviers de développement de l'activité en offrant une expérience personnalisée grâce à l'identification.

Enfin, la connaissance des joueurs constitue un élément clé pour garantir le rôle d'opérateur intègre et responsable de FDJ, en facilitant la lutte contre la fraude et le blanchiment et en permettant le passage d'une approche globale du Jeu Responsable à une approche différenciée et individualisée pour adapter la politique de prévention à chaque profil de client.

Pour adresser ces enjeux clients, FDJ se dote d'outils de gestion de la relation clients omnicanaux performants qui incluent une plate-forme back office, un outil CRM incluant un système de gestion promotionnelle en temps réel individualisée.

Poursuivre la modernisation de son réseau de distribution et la transformation de son modèle commercial

Face à l'attrition naturelle de son réseau traditionnel de bar-tabac-presse, FDJ souhaite continuer à investir pour stabiliser son réseau de distribution tout en poursuivant la transformation de son modèle commercial dans une démarche de performance. Cette politique repose sur trois approches complémentaires :

⁴⁶ Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

- redynamiser le réseau bar-tabac-presse au service de la revitalisation des territoires : FDJ poursuivra un processus de modernisation et de réaménagement de l'espace FDJ dans les points de vente, d'adaptation du réseau aux nouveaux usages numériques (y compris les paiements), et de personnalisation de la relation client, en prenant en compte la typologie et les segmentations des points de vente ;
- mener un élargissement maîtrisé et ciblé au service des parcours de ses clients : FDJ a pour objectif, dans un premier temps, (i) d'achever son implantation dans le réseau bar-tabac-presse et de maximiser son taux de pénétration de celui-ci, (ii) de compléter son réseau, lorsque cela est nécessaire pour un meilleur maillage du territoire, par une implantation dans des points de vente indépendants (stations-services, commerces de proximité inférieurs à 400 m²) et (iii) d'investir afin de rendre ses systèmes (notamment le système de facturation, de prélèvement, de référentiel et d'activation des tickets) compatibles avec les systèmes des réseaux chainés pour faciliter la commercialisation dans ces derniers ;
- poursuivre la transformation de son modèle commercial dans une démarche de performance : la transformation commerciale engagée depuis 2013 par FDJ (avec la reprise de l'activité des courtiers-mandataires entre 2014 et 2016, la rationalisation du nombre de secteurs des points de vente entre 2016 et 2017 et la professionnalisation des métiers commerciaux entre 2016 et 2017) devrait se poursuivre à horizon 2025. FDJ a pour objectif une amélioration de l'efficacité commerciale au service des différents segments d'activités du Groupe (BUs et ABUs), une amélioration de la satisfaction des détaillants par l'équipement numérique et la professionnalisation de la force de vente, FDJ a également pour objectif de poursuivre une démarche de diversification par la mise en place progressive d'une force de vente grands comptes, une démarche de performance soutenue par la réduction voire la suppression de la logistique résiduelle, par l'industrialisation des processus commerciaux, la modernisation du back-office et du Système d'Information et une extension de la capacité de la chaîne logistique du Groupe.

Renforcer la politique de Jeu Responsable selon une approche différenciée et proportionnée en fonction du comportement des clients

La politique de Jeu Responsable est inscrite au cœur du modèle de FDJ, qui s'est vu confier des droits exclusifs par l'Etat pour canaliser la demande de jeu et préserver l'ordre social et l'ordre public. Au-delà de ce mandat, la politique de Jeu Responsable de FDJ repose sur une conviction profonde de FDJ, qui prône un modèle de jeu récréatif, extensif et durable depuis de nombreuses années. Les actions menées par le Groupe en la matière vont au-delà des exigences réglementaires et s'appliquent à l'ensemble des activités de jeux d'argent et de hasard du Groupe, quel que soit le cadre réglementaire applicable à celles-ci (droits exclusifs ou marché en concurrence). L'ambition de FDJ est de renforcer sa position de référence en matière de Jeu Responsable dans le secteur des jeux d'argent et de hasard en France et en Europe. Dans ce cadre, le Groupe privilégie deux axes principaux :

- le premier axe concerne la différenciation de sa politique de Jeu Responsable en fonction de ses différents terrains de jeu (voir 5.4.1.1 « Offre de jeux de loterie »), tout en consolidant le socle commun construit depuis plus de dix ans. FDJ a initié en 2018 une démarche de Jeu Responsable différenciée avec la définition et la mise en œuvre d'une trajectoire dédiée à l'activité de paris sportifs prenant en compte les spécificités de cette activité et de son cadre réglementaire (marché en concurrence en ligne). Cette démarche de différenciation progressive va être approfondie et étendue aux autres terrains de jeux, en particulier au sein de la gamme de jeux de loterie, et s'accompagnera en parallèle du renforcement du socle commun applicable à l'ensemble des jeux d'argent opérés par FDJ sur les différents canaux : la lutte contre le jeu des mineurs restera une priorité et FDJ va en particulier poursuivre le renforcement de sa démarche d'information préventive en la matière ;

- le second axe est la personnalisation des dispositifs de Jeu Responsable en fonction du niveau de risque de la pratique de jeu des clients grâce à une meilleure connaissance de leur comportement de jeu :
 - en ligne, l'utilisation des données de jeux des joueurs sera approfondie afin de mettre en œuvre des actions de plus en plus adaptées au profil de risque des clients ;
 - en points de vente, le développement de la personnalisation des actions de Jeu Responsable s'appuiera sur la trajectoire d'identification progressive des joueurs ;
 - FDJ poursuivra également le développement de ses dispositifs de détection et d'orientation des personnes en situation de vulnérabilité (comme le déploiement en 2019 d'un réseau de référents Jeu Responsable dans les 55 agences commerciales permettant de faire remonter des signalements) et l'expérimentation des approches en réduction des risques et des dommages (expérimentation en cours en partenariat avec la Fédération Addiction afin de faciliter la mise en contact et l'orientation des joueurs à risque ou excessifs avec les centres de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie – CSAPA – de proximité).

Dans cette optique, FDJ va continuer à renforcer l'intégration du Jeu Responsable au cœur de l'entreprise en approfondissant les processus (démarche « JR inside ») permettant d'inscrire le Jeu Responsable au cœur de l'organisation et des parcours clients et en renforçant les compétences des salariés et détaillants dans des domaines clés (data, économie comportementale, détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité).

L'objectif est de continuer à faire du Jeu Responsable un levier de performance globale pour le Groupe en renforçant l'évaluation des résultats des actions menées.

5.4 Description des principales activités du Groupe

Le Groupe est le premier acteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50% du PBJ français en 2018) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ⁴⁷. Il exerce deux activités principales et historiques : la loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs, tous deux commercialisés en points de vente et en ligne. FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) et sur les activités de paris sportifs en points de vente ainsi que d'un agrément sur les paris sportifs en ligne.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a enregistré 15,8 milliards d'euros de mises et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros ainsi qu'un EBITDA de 319 millions d'euros (hors frais liés au projet de privatisation et d'introduction en bourse). 12,8 milliards d'euros (soit 81% des mises), proviennent de la loterie et 3,0 milliards d'euros (soit 19% des mises) proviennent des paris sportifs. Les mises numérisées (mises en ligne + mises numérisées en points de vente) ont représenté 2,4 milliards d'euros en 2018, soit plus de 15% des mises globales en 2018, contre 11% en 2017 (en hausse de 46% par rapport à 2017). En ligne, FDJ compte plus de 7 millions de visiteurs en moyenne par mois.

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, le Groupe met également en œuvre une stratégie de développement axée sur trois activités adjacentes, en proposant (i) une offre B2B à l'international sur le segment des services aux opérateurs de loterie et/ou de paris sportifs, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public et enfin (iii) de segments du divertissement (eSport et autres concepts de divertissement). Pour développer ces activités, FDJ s'appuie sur certains actifs et savoir-faire tels que la maîtrise de ses technologies cœur de métier, son réseau de distribution, son expertise en matière de production TV et événementielle ou encore sa renommée.

⁴⁷ Source : FDJ et H2 Gaming Capital.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les activités en développement ont représenté un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros.

Le Groupe organise ses activités en trois secteurs opérationnels à présenter et un poste « holding », issus des *reporting* internes :

- *Loterie*, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et aux jeux de tirage. La Loterie a représenté 82% du chiffre d'affaires, du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 81% du chiffre d'affaires du Groupe au titre du 1^{er} semestre 2019 ;
- *Paris sportifs*, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne. Les paris sportifs ont représenté 16% du chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 18% du chiffre d'affaires du Groupe au titre du 1^{er} semestre 2019 ;
- *ABU (Acceleration Business Units)*, qui regroupe les activités adjacentes en développement (les services B2B à l'international, les paiements et les services en points de vente et le divertissement). Les ABU ont représenté 1% du chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 1% du chiffre d'affaires du Groupe au titre du 1^{er} semestre 2019 ;
- *Holding*, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes marketing). Les activités de holding ont représenté 1% du chiffre du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des mises, la part revenant aux gagnants, ainsi que le PBJ pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

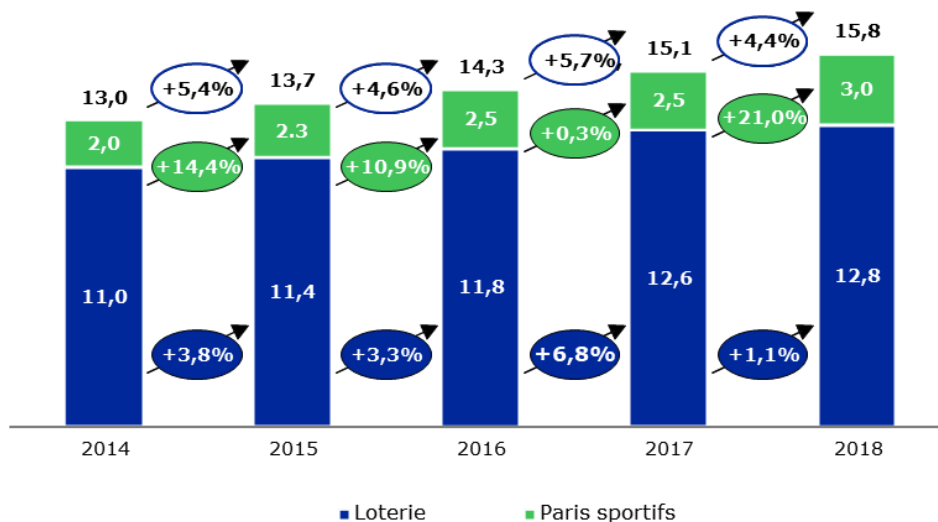
| <i>(en millions d'euros)</i> | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ |
|------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------|
| Jeux de tirage | 5 149,7 | 3 059,8 | 2 089,9 |
| Jeux instantanés | 7 620,0 | 5 338,0 | 2 282,0 |
| <i>Total loterie</i> | 12 769,7 | 8 397,8 | 4 371,9 |
| Paris sportifs | 3 047,3 | 2 299,7 | 747,6 |
| <i>Total</i> | 15 817,0 | 10 697,5 | 5 119,6 |

Le tableau ci-dessous présente la répartition des mises, la part revenant aux gagnants, ainsi que le PBJ pour le semestre clos le 30 juin 2019.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ |
|------------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|
| Jeux de tirage | 2 606,2 | 1 542,2 | 1 064,0 |
| Jeux instantanés | 4 003,4 | 2 810,2 | 1 193,2 |
| <i>Total Loterie</i> | 6 609,5 | 4 352,4 | 2 257,2 |
| Paris Sportifs | 1 810,4 | 1 404,6 | 405,9 |
| Total | 8 410,0 | 5 757,0 | 2 663,0 |

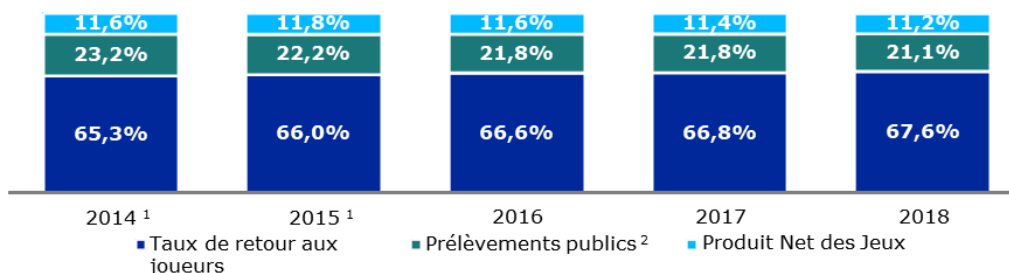
Les tableaux ci-dessous présentent l'évolution des mises, le passage des mises au PNJ et l'évolution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2018 :

Evolution des mises entre 2014 et 2018 (Mds€)

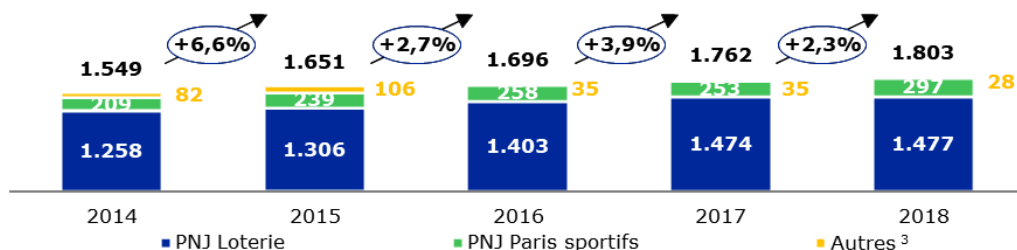


Source: FDJ.

Conversion des mises en Produit Net des Jeux entre 2014 et 2018



Evolution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2018 (m€)



Source: FDJ.

¹ Les lots non réclamés par les joueurs ont été réintégrés dans le PNJ de FDJ en 2014 et 2015 (non attribuables à FDJ à compter de 2016). ² En ce compris les écarts de contrepartie. ³ Autres comprend : i) les lots non réclamés par les joueurs en 2014 et 2015 (non attribuables à FDJ à compter de 2016), ii) les loyers des mobiliers points de vente sur la période 2014-2017. (lesquels ne sont plus mis à la charge des distributeurs depuis 2018), iii) chiffre d'affaires B2B, iv) autres chiffres d'affaires (émissions TV, serveur vocal) et iv) redevance versée par Groupama dans le cadre de l'équipe cycliste en 2018.

5.4.1 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 également sa principale source de revenus.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la loterie a représenté 12,770 milliards d'euros de mises (soit 81% des mises du Groupe en 2018) et généré un chiffre d'affaires de 1 482 millions d'euros (soit 82% du chiffre d'affaires du Groupe), avec une marge contributive de 476 millions d'euros (soit 95% de la marge contributive du Groupe).

Sur les 12,8 milliards d'euros de mises enregistrées en 2018 pour la loterie, 7,6 milliards d'euros (soit environ 60% des mises) proviennent des jeux instantanés et 5,1 milliards d'euros des jeux de tirage (soit environ 40% des mises). Les mises papier en points de vente ont représenté 96% des mises totales de la loterie en 2018 (en hausse de 5,2% par rapport à l'exercice précédent) et les mises numérisées (y compris les prises de jeux numérisées en points de vente) 5% des mises totales de la loterie en 2018 (ce qui représente une progression de 14,6% sur la période 2015-2018).

La croissance de la loterie est principalement due à la croissance des activités de jeux instantanés et la numérisation :

Au total, les mises de la loterie ont progressé de 3,8% par an entre 2014 et 2018. Sur cette même période :

- les jeux instantanés ont progressé de 7,2% par an; et
- les jeux de tirage ont légèrement progressé de 0,6% par an.
- les mises papier en points de vente ont progressé de 3,4% par an; et
- les mises numérisées (en ligne et numérisées en points de vente) ont progressé de 11,9% par an.

En 2018, la loterie a réuni environ 24 millions de joueurs selon le Baromètre Marché Clients avec des mises de l'ordre de 10,2 euros par semaine en moyenne. La base de joueurs FDJ est représentative de la population française âgée de plus de 18 ans⁴⁸ puisque, en 2018, 52% des joueurs étaient des femmes (contre 48% de hommes) et 25% des joueurs avaient entre 18 et 34 ans, 25% entre 35 et 49 ans, 25% entre 50 et 64 ans et 25% plus de 65 ans.

Les jeux de loterie les plus plébiscités en 2018 ont été Loto® (15 millions de joueurs), Illiko®, marque ombrelle des jeux instantanés (15 millions de joueurs) dont Astro (8,6 millions de joueurs) et Cash (5,8 millions de joueurs) et Euromillions (13 millions de joueurs). En moyenne, près de 200 joueurs deviennent millionnaires chaque année grâce aux jeux de loterie.

Au titre du semestre clos le 30 juin 2019, les mises enregistrées sur la loterie s'élèvent à 6,610 milliards d'euros (en hausse de 5% par rapport au premier semestre 2018), avec 4,012 milliards d'euros de mises pour les jeux instantanés (en hausse de 7,4%) et 2,598 milliards d'euros de mises pour les jeux de tirage (en hausse de 2%). Sur la loterie, le Groupe a généré un chiffre d'affaires de 761 millions d'euros au 1^{er} semestre 2019 (soit 81% du chiffre d'affaires du Groupe), avec une marge contributive de 243 millions d'euros.

Dans le cadre d'une stratégie orientée joueurs, la BU Loterie centre son organisation et sa stratégie sur les trois leviers suivants :

- l'offre et les services ;
- l'activation (c'est-à-dire la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre) ; et
- la distribution numérique, notamment en ligne.

5.4.1.1 Offre de jeux de loterie

L'offre de jeux de loterie de FDJ est une offre diversifiée et attractive, comprenant des marques connues de tous, sans cesse enrichie et animée par de nouveaux jeux (en 2018, FDJ a lancé ou relancé 55 jeux en ligne et 15 jeux en points de vente).

⁴⁸ Source : INSEE et FDJ.

Les jeux de loterie se divisent en deux catégories :

- **les jeux de tirage**, qui comprennent Loto® depuis 1976, Keno Gagnant à Vie depuis 1993, Euromillions depuis 2004), Joker+ depuis 2006, Bingo Live depuis 2009, et Amigo depuis 2010.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les jeux de tirage ont représenté 5,1 milliards de mises (soit environ 40% des mises de la BU Loterie), les trois principaux jeux de tirage, Loto®, Euromillions et Amigo représentant chacun plus d'1 milliard d'euros de mises.

- **les jeux instantanés**, qui comprennent, au 31 décembre 2018, 69 jeux au total (dont Millionnaire depuis 1991, Morpion lancé en 1994 et relancé en 2018, Astro depuis 1997, Cash depuis 2009, Black Jack depuis 1992, Solitaire depuis 1995, Vegas depuis 2000 ou Mission Patrimoine lancé fin 2018).

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les jeux instantanés ont représenté 7,6 milliards d'euros de mises (soit 60% des mises de la BU Loterie).

Le tableau ci-dessous présente la répartition des mises entre les jeux instantanés jusqu'à 3 euros et les jeux instantanés à partir de 5 euros (hors jeux instantanés en ligne et Polynésie)

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 3 euros et moins | 2 462 | 2 657 | 2 645 | 2 459 | 2 389 |
| 5 euros et plus | 3 277 | 3 635 | 4 094 | 4 780 | 5 063 |
| Total | 5 738 | 6 292 | 6 739 | 7 238 | 7 453 |

Le tableau ci-dessous présente le nombre de tickets vendus entre les jeux instantanés jusqu'à 3 euros et les jeux instantanés à partir de 5 euros (hors Polynésie)

| <i>(en millions de tickets)</i> | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 3 euros et moins | 1 307 | 1 377 | 1 327 | 1 223 | 1 275 |
| 5 euros et plus | 614 | 675 | 757 | 885 | 916 |
| Total | 1 922 | 2 051 | 2 084 | 2 108 | 2 189 |

Les jeux de tirage et les jeux instantanés se distinguent en termes de :

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

Les jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) peuvent être fondés sur le principe de la répartition, sur celui de la contrepartie ou sur une combinaison des deux :

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

Au 30 juin 2019, en plus des jeux instantanés qui sont fondés sur le principe de la contrepartie, FDJ exploitait cinq jeux de tirage de contrepartie (Loto®, My Million, Amigo, Keno et Joker+).

La BU Loterie classe également ses jeux par « terrains de jeux ». Un terrain de jeu correspond à un segment de marché, dont les contours sont définis à partir des attentes des joueurs, d'un profil de joueurs caractérisé, d'une dynamique concurrentielle propre et d'un cadre réglementaire cohérent, et sur lequel FDJ doit apporter une proposition de valeur intégrée pour répondre à une promesse client. Les principaux terrains de jeux sont :

- **le changement de vie**, dont la promesse faite aux joueurs est de « *faire du changement de vie une réalité* », et qui caractérise par un gain maximal élevé (supérieur à 1 million d'euros) et une projection dans l'après gain. Ce terrain de jeu regroupe les jeux de tirage (Loto® et Euromillions) ;
- **l'expérience et le gain**, dont la promesse faite aux joueurs est de « *bénéficier d'une expérience en immersion et gagner* » et qui se caractérise par un jeu expérientiel et une immersion joueurs. Ce terrain de jeu regroupe les jeux instantanés supérieurs à 5 euros et Amigo (express) ;
- **le petit plaisir**, dont la promesse faite aux joueurs est de « *tenter sa chance en découvrant des jeux simples et ludiques* » et qui se caractérise par la rapidité du jeu, des mécaniques simples et un joueur plutôt spectateur. Ce terrain de jeux regroupe principalement les jeux instantanés inférieurs à 3 euros ;
- **la tactique et la réflexion**, dont la promesse faite aux joueurs est de « *mettre à profit ses capacités pour gagner* », et qui se caractérise par la faculté de faire réfléchir le joueur et la profondeur de champ de jeu. Ce terrain de jeu correspond au Keno Gagnant à Vie ; et
- **l'émulation de groupe**, dont la promesse faite aux joueurs est de « *jouer à plusieurs pour renforcer l'expérience et le challenge* » et qui se caractérise par une dimension de groupe et un plaisir de jeu ne dépendant pas uniquement du gain. Ce terrain de jeu est encore exploratoire.

Jeux de tirage

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

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 par comparaison aux jeux instantanés pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur.

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 du Loto® (3 tirages par semaine) et d'Euromillions (2 tirages par semaine). Ces jeux correspondent au terrain de jeu « changement de vie » et se caractérisent par des jackpots généralement élevés.

Les mises des jeux de tirage traditionnel sont généralement portées par les éléments suivants :

- le jackpot : plus le jackpot est élevé (ce qui se produit lorsqu'il tarde à être gagné en raison de l'absence de gagnants pendant plusieurs tirages consécutifs) et plus le montant des mises est élevé, les joueurs occasionnels étant plus nombreux à jouer (voir paragraphe 7.1.2.2 « Saisonnalité – Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif » pour une analyse de la sensibilité des mises aux jackpots des jeux « changement de vie ») ;
- les événements : au-delà des tirages « réguliers », les principaux jeux de tirage (Loto® et Euromillions) mobilisent les joueurs, notamment occasionnels, lors d'événements majeurs. Ainsi, en 2018, FDJ a proposé :

- * Loto® : 3 jackpots boostés pour la Saint Valentin, la fête des mères et Pâques,
- * Super Loto® : 3 super Loto®, dont deux associés à des vendredi 13, et un super Loto® patrimoine de 13 millions d'euros le 14 septembre,
- * Grand Loto® de Noël à 15 millions d'euros + 100 gagnants à 20 000 euros,
- * Euromillions : 2 jackpots boostés de 130 millions d'euros, une pluie de 10 millionnaires en France sur une semaine, et une pluie de 25 millionnaires en Europe sur un tirage.
- le calendrier : les mises annuelles varient sensiblement selon le calendrier, avec une spécificité française tenant au fait que les mises sont généralement multipliées par trois un vendredi 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 Etoile +.

- My Million est un jeu de tirage additionnel à participation automatique, un code My Million étant attribué automatiquement pour chaque achat d'une grille Euromillions ;
- Etoile + est un jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, pour lequel le joueur choisit librement, au moment d'acheter sa grille Euromillions, d'acheter ou non le jeu Etoile +.




- *Jeux de tirage à tirages successifs*

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




Ces jeux à tirages successifs s'adressent à différentes catégories de joueurs. Par exemple :

- Amigo, qui correspond au terrain de jeu « expérience et gain », est destiné aux clients réguliers ;
- Keno Gagnant à Vie, qui correspond au terrain de jeu « réflexion et stratégie », s'adresse à la fois aux joueurs à la recherche d'une fréquence de gains et à ceux qui sont en attente d'un gain important puisqu'il permet au joueur de choisir sa façon de jouer (nombre de numéros à cocher et montant à gagner). Il permet de remporter un « gain à vie » sous forme de rente maximum de 100 000 euros par an (limité à 20 ans) ou un gain de 2 millions d'euros cash.



Jeux sous la marque Euromillions (voir paragraphe 5.7.3 « Informations relatives aux joint-ventures et participations importantes ») : Euromillions, My Million et Etoile+



| | Prix de vente | Nombre de tirages | Mécanique de jeu |
|--|--|--|---|
|  <p>Euromillions (jeu de tirage traditionnel à gains de répartition)</p> | <p>2,50€ pour une grille Euromillions et 1 code My Million participant à 1 tirage (2,20€ associés à Euromillions et 0,30€ associé à My Million).</p> | <p>2 tirages par semaine (mardi et vendredi) communs aux 10 loteries européennes participant à Euromillions</p> | <p>Le joueur coche 5 numéros parmi 50 et 2 étoiles parmi 12.</p> <p>Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et les 2 étoiles gagnantes.</p> <p>Le jackpot est reporté en l'absence de gagnant au rang 1 jusqu'à un montant de 190 millions d'euros. Si ce dernier n'est pas remporté, il est remis en jeu 5 fois et est réparti entre les gagnants du rang inférieur en cas d'absence de gagnant au rang 1.</p> <p>Le joueur a la possibilité de s'abonner et de jouer en multiple (c'est-à-dire de jouer plus de numéro).</p> <p>Le joueur a par ailleurs la possibilité de jouer au jeu additionnel Etoile+.</p> |
|  <p>My Million (jeu de tirage additionnel à participation automatique, sous forme de tombola, à gains de contrepartie additionnel)</p> | <p>Le prix de vente de 0,30€ est intégré dans le prix de vente de la grille Euromillions</p> | <p>Les tirages sont des tirages spécifiques à la France, réalisés les soirs de tirage Euromillions, soit 2 tirages par semaine (mardi et vendredi)</p> | <p>Pour chaque combinaison Euromillions, 1 code alphanumérique My Million unique est automatiquement attribué au joueur lors de la validation de la prise de jeu.</p> <p>Fondée sur le principe de la tombola, la mécanique de ce jeu additionnel permet de garantir 1 gagnant de 1 million d'euro en France à chaque tirage.</p> <p>Ce jeu est un jeu de contrepartie.</p> |
|  <p>Etoile + (jeu de tirage additionnel à participation optionnelle, à gains de répartition)</p> | <p>1€</p> | <p>Ce jeu ne fait pas l'objet d'un tirage spécifique</p> | <p>Le joueur d'Euromillions décide, au moment d'acheter sa grille, d'acheter ou non le jeu Etoile +.</p> <p>Pour chaque grille associée à Etoile+, le joueur remporte (i) 1 gain s'il a 1 ou 2 bonnes étoiles et 0 numéro et (ii) 1 gain additionnel s'il a déjà gagné à Euromillions grâce à une des 8 combinaisons comportant 1 ou 2 bonnes étoiles.</p> <p>Le gain s'élève au maximum à environ 60 000€, pouvant se cumuler avec les lots d'Euromillions</p> |

Jeux sous la marque Loto® : Loto® / Super Loto® / Grand Loto de Noël

| | Prix de vente | Nombre de tirages | Mécanique de jeu |
|--|-----------------------|---|---|
|  (jeu de tirage traditionnel (hors jackpot)) | 2,20€ pour une grille | 3 tirages par semaine (lundi, mercredi et samedi) | <p>Le joueur coche 5 numéros parmi 49 et 1 numéro Chance parmi 10. Pour décrocher le jackpot, il faut avoir trouvé les 5 bons numéros et le bon numéro Chance.</p> <p>En l'absence de gagnant au 1^{er} rang, le jackpot est reporté au tirage suivant (+1 million d'euros) dans la limite de 34 tirages consécutifs. Si ce dernier n'est toujours pas remporté, il est réparti entre les gagnants du rang inférieur le plus proche comportant au moins 1 gagnant.</p> <p>Pour chaque grille validée, un code unique est automatiquement attribué au joueur. Ce code participe à un tirage au sort pour gagner 20 000€ (mécanique de type tombola). 10 codes sont tirés au sort à chaque tirage Loto®. Le joueur a la possibilité de s'abonner et de jouer en multiple. Il peut également jouer au service Jeu en groupe via le bulletin. Le joueur a en plus la possibilité de jouer au jeu additionnel JOKER+® en complément de sa prise de jeu Loto®.</p> <p>Le joueur peut gagner à partir de 2,20€ (remboursement de la mise) jusqu'au jackpot (2 millions d'euros minimum).</p> <p>Le Loto® est un jeu de contrepartie.</p> |
|  Super Loto® | 3€ | Les tirages interviennent uniquement à l'occasion des Vendredi 13 ou d'événements spécifiques (tels que Mission Patrimoine), soit en moyenne 3 fois par an. | Le joueur peut gagner à partir de 3€ et jusqu'au jackpot (13 millions d'euros minimum). |
|  Grand Loto® de Noël | 5€ | Un seul tirage par an, autour de Noël | Le joueur peut gagner à partir de 5€ et jusqu'au jackpot (15 millions d'euros minimum) |

Autres jeux de tirage

| | Prix de vente | Nombre de tirages | Mécanique de jeu |
|---|--|---|--|
|  <p>(jeu de tirage avec choix du joueur sur les paramètres de jeu, à gains de contrepartie)</p> | <p>Bulletin classique (multigrilles) : Mises : 1€, 2€, 3€, 5€, 10€. Multiplicateur x2 minimum : mise doublée /grille.</p> <p>Bulletin Access (monogrille) : Mise : 1€. Pas de multiplicateur</p> | <p>2 tirages quotidiens (midi/soir)</p> | <p>Le joueur choisit sa mise par grille : 1€, 2€, 3€, 5€ ou 10€ puis, il coche de 2 à 10 numéros par grille sur les 70 numéros proposés. Il peut participer à l'option multiplicateur x2 minimum pour tenter de multiplier ses gains par 2, 3, 5 ou 10 (la mise par grille est alors doublée).</p> <p>Il choisit ensuite le nombre de tirages auxquels il souhaite participer : midi et/ou soir et ce jusqu'à 7 jours (soit jusqu'à 14 tirages successifs dans le cas d'un abonnement de 7 jours maximum).</p> <p>Il peut s'il le souhaite jouer en plus au jeu additionnel JOKER+®</p> <p>Types de lots :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bulletin classique (multigrilles) : en numéraire, de 1€ (remboursement de la plus faible mise proposée) à 100 000€ par an à vie ou 2 millions d'euros immédiatement (pour une mise de 10€ et 10 numéros cochés) – hors Multiplicateur - Bulletin Access (monogrille) : en numéraire, de 1€ (remboursement de la mise) à 10 000€ par an à vie ou 200 000€ immédiatement (pour 10 numéros cochés). <p>Ce jeu est un jeu de contrepartie.</p> |
|  <p>(jeu de tirage traditionnel, avec possibilité de participer à ce seul jeu ou en complément de Loto® ou Keno Gagnant à Vie)</p> | <p>1€ ou 2€ par tirage</p> | <p>2 par jour, tous les jours, suivant le même rythme que le jeu Keno</p> | <p>Le joueur coche une combinaison de 7 numéros, chaque numéro étant compris entre 0 et 9, ou demande la génération aléatoire d'une telle combinaison au détaillant (« système Flash »).</p> <p>Le joueur peut, en doublant sa mise, changer un de ses numéros après le tirage. Si le joueur coche cette option, sa probabilité de gain sera de 1 chance sur 2.</p> <p>A chaque tirage, une combinaison de 7 numéros est tirée au sort. En fonction des correspondances entre les numéros choisis par le joueur et les numéros tirés, le joueur gagnera une somme prédéfinie.</p> <p>Types de lots : en numéraire de 1€ à 500 000€.</p> <p>Ce jeu est un jeu de contrepartie.</p> |

| | Prix de vente | Nombre de tirages | Mécanique de jeu |
|---|--|--|--|
|  (jeu de tirage traditionnel en points vente) | 2€, 4€, 6€, 8€, 10€ ou 20€ | <p>Le tirage se déroule toutes les cinq minutes pendant les horaires d'ouverture des points de vente. Il est diffusé sur l'écran Amigo en points de vente.</p> | <p>Le joueur coche une combinaison de 7 numéros parmi les 28 possibles ou demande la génération aléatoire d'une telle combinaison par système Flash au détaillant.</p> <p>Des programmes courts aux contenus variés (jeux, quiz, informations) sont proposés entre les tirages du jeu pour divertir les joueurs et créer des ruptures.</p> <p>Le tirage se décompose en 2 étapes : la première étape est le tirage des 7 numéros bleus et la seconde étape est le tirage de 5 numéros bonus (jaunes). En fonction des correspondances entre les numéros choisis par le joueur et les numéros tirés (numéros bleus et numéros bonus) lors des deux étapes du tirage, le joueur peut gagner une somme prédéfinie.</p> <p>Types de lots : lots en numéraire de 2€ (pour une mise unitaire de 2€) à 250 000€ (pour une mise unitaire de 20€).</p> <p>Ce jeu est un jeu de contrepartie.</p> |
|  (jeu multijoueurs de répartition, exclusivement proposé en ligne (fdj.fr)) | Entre 0,20€ et 3€ la grille selon la formule choisie par le joueur | <p>Jeu dans lequel plusieurs joueurs s'affrontent au cours d'un même tirage, pour remporter le jackpot en jeu et/ou le montant en jeu.</p> | <p>Le joueur sélectionne sa formule de jeu puis choisit une ou plusieurs cartes proposées dans la salle de jeu. Pour chaque formule de jeu, il est procédé, par un moyen informatique, à un tirage au sort d'un nombre de boules déterminé parmi 75 boules ou 90 boules, conformément aux modalités spécifiques de chaque formule de jeu.</p> <p>Chaque boule est numérotée de 1 à 75 ou de 1 à 90. L'ordre de sortie des numéros par tirage est déterminant.</p> <p>Le jackpot correspond à une figure présente dans le tableau de lots et qu'il faut réaliser en moins de 'x' boules pour remporter le jackpot et le 1^{er} rang de gain.</p> <p>Le jackpot peut s'incrémenter de tirages en tirages en l'absence de gagnants ou être fixe. Le jeu s'arrête lorsque l'ensemble des gains (hors jackpot) a été remporté et /ou que le nombre maximum de boules pour remporter les gains et le jackpot a été atteint</p> <p>Types de lots : jackpots roulants (500€ minimum à 100 000€ maximum) ou fixes (10 000€) selon les formules.</p> |

Jeux instantanés

Les jeux instantanés sont des jeux pour lesquels l'intervention du hasard est propre à chaque joueur, par comparaison aux jeux de tirage, pour lesquels les tirages sont pré-organisés à des moments précis de la journée et s'adressent à tous les joueurs.

On distingue 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 notamment des jeux FDJ suivants : Cash, Astro, Banco, Goal ! Millionnaire, Mots Croisés, Solitaire, Morpion.

- 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 FDJ suivants : au Vol d'Or, Couleur Fétiche, Instant Loto, Keno Atlantia, Monster Win.

- Jeux instantanés additionnels

Les jeux instantanés additionnels sont des jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non. Il s'agit par exemple du jeu FDJ le Super Jackpot.

Les jeux instantanés ont un TRJ⁴⁹ compris entre 63% et 73,5%, avec une moyenne de 70% (ce qui est conforme au maximum autorisé).

Les jeux instantanés s'adressent principalement aux terrains de jeu « expérience et gains » et « petit plaisir ».

La gamme se divise ainsi en deux:

- les jeux jusqu'à 3 euros : ils s'adressent plutôt à des joueurs occasionnels et correspondent au terrain de jeu « petit plaisir ». Ces jeux requièrent un large réseau de distribution, un portefeuille de jeux significatif et un tableau de lots favorisant le test, la découverte et le réinvestissement ; et
- les jeux à plus de 3 euros (c'est-à-dire à partir de 5 euros) : ils s'adressent davantage à des joueurs réguliers et correspondent au terrain de jeu « expérience et gains ». Les jeux à 5 euros s'adressent à des joueurs qui connaissent bien les jeux instantanés, attirés par des gains significatifs puisqu'ils peuvent espérer des gains de l'ordre de deux fois, quatre fois, six fois voire dix fois leur mise. La gamme doit être en permanence animée, avec le lancement d'éditions limitées.

FDJ dispose d'une forte expertise dans la conception des tableaux de jeux. Elle peut ainsi concevoir deux jeux s'adressant à des joueurs différents, mais avec un même taux de TRJ.

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

⁴⁹ Pour une description des TRJ futurs, voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».



FDJ a montré qu'elle était capable d'accroître le montant des mises générés par un jeu malgré une quasi stabilité du TRJ. A titre d'illustration, les mises en points de vente des jeux sous marque ombrelle Illiko® se sont élevées en 2014 à 5,7 milliards d'euros avec un TRJ de 69,3%, en 2015 à 6,3 milliards d'euros avec un TRJ de 69,6%, en 2016 à 6,8 milliards d'euros avec un TRJ de 69,8%, en 2017 à 7,2 milliards d'euros avec un TRJ de 69,9% et en 2018 à 7,5 milliards d'euros avec un TRJ de 70%. FDJ a également montré son habilité à augmenter les mises malgré une baisse du TRJ sur un de ses jeux : à partir d'une base 100, les mises ont continué à progresser pour doubler entre 2010 et 2016 alors que le TRJ est passé de 75% à 72% sur la même période. Depuis 2016, les mises ont légèrement baissé malgré une baisse d'un point complémentaire de TRJ.





Les jeux instantanés de FDJ sont regroupés sous la marque ombrelle Illiko® créée en 2012. Ils sont commercialisés en points de vente et en ligne.


En ligne, la marque Illiko® est divisée en quatre catégories :

- Illiko® Grattage : déclinaison numérique des jeux de grattage commercialisés en points de vente (principalement des jeux de grattage pérennes).
- Illiko® Express : jeux instantanés exclusivement commercialisés en ligne, proposant des mécaniques de révélation simples et rapides.
- Illiko® Action : jeux instantanés exclusivement commercialisés en ligne, basés sur des tirages individuels successifs, dans lesquels le joueur est amené à faire des choix qui ont un impact sur le résultat de sa prise de jeu.
- Illiko® Super Jackpot : jeux instantanés exclusivement commercialisés en ligne, avec participation obligatoire à un jackpot progressif.

Au 30 juin 2019, la marque Illiko® regroupe une vingtaine de jeux instantanés en points de vente, incluant des innovations dans les mécaniques de jeux ou les tickets (nouveau Banco et d'une nouvelle édition de Goal et Maxi Goal) et une trentaine de jeux proposée exclusivement en ligne.

| | Prix de vente | Mécanique de jeu | Exemples |
|--|-----------------------------------|---|---|
|  Illiko® (en points de vente) Illiko® Grattage (en ligne) | 0,50€, 1€, 2€, 3€, 5€, 10€ ou 15€ | <p>Les jeux sont soit simples (grattage d'une case « Gain » permettant de découvrir immédiatement la somme remportée) soit plus ou moins complexes selon les jeux (mécaniques de collection de symboles, de comparaison de symboles...).</p> <p>Le gain maximum variable selon le segment de mise de 500€ à 1 500 000€.</p> <p>Les lots sont en numéraire ou, le cas échéant, en capital dans l'hypothèse d'un gain mensuel dont le paiement est délégué à une compagnie d'assurance.</p> |  <p>Le jeu Cash comporte deux zones de jeu à découvrir : (i) la zone « N° GAGNANTS » composée de 5 symboles « euros » à gratter sous lesquels figurent 5 numéros et (ii) la zone « VOS NUMEROS » composée de 20 symboles « étoiles » à gratter sous lesquels figurent 20 numéros et leurs sommes associées. Si un ou plusieurs de « VOS NUMEROS » correspondent à un ou plusieurs « N° GAGNANTS », le joueur gagne la ou les sommes associées aux numéros identiques découverts sous les deux zones de jeu.</p> |

| | Prix de vente | Mécanique de jeu | Exemples |
|--|---------------|--|---|
| | | |  <p>Le jeu Morpion propose trois tickets différents « si t'as le gros lot, tu m'paies le resto », « si tu gagnes des sous on part où » et « si tu gagnes du blé on part en soirée ». Le jeu est composé d'une grille. Si le joueur découvre trois O ou trois X alignés horizontalement, verticalement ou en diagonale, il gagne la somme indiquée.</p> |
| Illiko® Express (uniquement en ligne) | 0,25€ à 3€ | <p>Les mécaniques de jeu sont variées, offrant une expérience numérique plus riche. Les jeux fonctionnent sous forme de révélations animées instantanées. Des rhabillages sont réalisés fréquemment pour modifier les univers au gré des saisons et animer la gamme. Ils sont associés, le cas échéant, au jeu de tirage additionnel non optionnel Super Jackpot.</p> <p>Gain maximum : de 2 000€ à 30 000€</p> |  <p>Le joueur clique sur les 6 rondins de bois.</p> <p>S'il collecte 3 pommes de pin sur une même ligne ou sur une même colonne, il remporte le gain associé. S'il retrouve les 6 lettres du mot « CASTOR », il remporte également le gain associé.</p> <p>S'il découvre un symbole « EXTRA », il prolonge sa partie.</p> |
| Illiko® Action (uniquement en ligne) | 0,25€ à 3€ | <p>La mécanique de jeu est similaire à celle applicable à Illiko® Express, tout en incluant 3 catégories de jeux : (i) des jeux simples où le joueur fait un ou plusieurs choix qui n'ont pas d'impacts sur la fréquence ou le gain puisque le tirage au sort est effectué avant les actions du joueur. (ex : Instant Loto) ; (ii) des jeux assez simples où le joueur fait un choix entre la fréquence et le gain (ex : Keno Atlantia) et (iii) des jeux plus complexes où les joueurs font des choix au fur et à mesure de leurs parties et qui ont un impact sur la fréquence et le gain (ex : mécanique stop ou encore : Next Level / Pile Up Donuts)</p> <p>Gain maximum : de 1 000€ à 300 000€</p> |  <p>Instant Loto : le joueur fait une prise de jeu simple et rapide dont le résultat est basé sur de l'aléa pur.</p>  <p>Next Level : le joueur est plongé dans une expérience immersive où il est acteur de sa prise de jeu.</p> |

| | Prix de vente | Mécanique de jeu | Exemples |
|-----------------------------|---|---|--|
| Illiko® Super Jackpot | 0,03€ à 0,09€ en fonction des mises unitaires (0,50€ ou 1€, 2€, 3€) de chaque jeu faisant partie de l'offre Super Jackpot | A chaque prise de jeu à l'un des jeux Illiko® support de cette offre, le joueur participe automatiquement à un tirage supplémentaire pour tenter de remporter le Super Jackpot. Une part de sa mise est allouée au financement du jackpot progressif donnant droit à un jeton de participation. Ces jetons viennent incrémenter le Jackpot à chaque prise de jeu. Instantanément, un ou plusieurs tirage(s) sont effectué(s) en fonction du nombre de jetons associés à la mise. Par exemple, si le joueur a misé sur un jeu à 2€, il bénéficie de deux tirages au Super Jackpot. Rang de gain unique progressif, avec un montant minimum de 10 000€ au Super Jackpot. |  <p>Le jeu se compose de deux jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - jeu 1 : si le joueur retrouve, une ou plusieurs fois, 3 symboles identiques à son symbole sur une même ligne horizontale, il remporte le(s) gain(s) associé(s) - jeu 2 : le joueur doit retrouver au moins 4 pots de miel dans la ruche pour remporter le gain associé au tableau des gains. <p>Le joueur peut cumuler ses gains entre les deux jeux.</p> |

Lancements et « relancements »

Les lancements et les relancements font partie intégrante de la stratégie de FDJ pour dynamiser son offre et répondre aux besoins des joueurs, notamment des joueurs réguliers, et continuer à recruter de nouveaux joueurs. A travers les lancements et relancements de jeux, FDJ entend à la fois redynamiser les jeux d'entrée de gamme, proposer des jeux éphémères à fort potentiel de recrutement (ex : Mission Patrimoine) et recourir à des thématiques actuelles, en concluant des licences (telles que « The Wall »), qui permettent d'attirer des joueurs qui ne joueraient pas sans ces offres. En moyenne, les relancements interviennent tous les 3 ou 4 ans.

Jeux de tirage :

Face à une baisse des mises des jeux de tirage en 2018, FDJ souhaite renforcer les différences entre Loto® et Euromillions afin de maximiser le potentiel du terrain de jeu « Changement de vie », avec :

- un relancement du Loto® prévu en novembre 2019 et la création d'une nouvelle option de jeu avec un deuxième tirage ; et
- un relancement d'Euromillions prévu en février 2020, sous réserve de l'accord du régulateur français et des autres loteries, ayant pour but d'augmenter la fréquence de jeu des joueurs occasionnels en refaisant d'Euromillions le jeu des gros jackpots.

FDJ souhaite par ailleurs étendre son offre, notamment son offre Amigo, dans de nouveaux points de vente.

Jeux instantanés

En 2018, FDJ a lancé ou relancé une quinzaine de jeux instantanés, dont six nouveaux jeux :

- lancement de nouveaux jeux éphémères : Morpion (0,50€), Défi Kosmik (2€), Noël Renversant (3€), Pixel Aventure (3€), Polaire (5€), Mission Patrimoine (15€).

Le lancement des jeux « Mission Patrimoine » (le jeu de grattage et le Super Loto®) dans le cadre de la mission « Patrimoine en péril » portée par Stéphane Bern a rencontré un grand succès avec plus de 187 millions de mises en 2018, permettant à FDJ d'affecter près de 22 millions d'euros au fonds dédié de la Fondation du patrimoine auxquels se sont ajoutés 21 millions d'euros reversés par l'Etat, dont 14 millions d'euros à des projets de la « Mission Bern ».

De même, le relancement en réseau physique depuis septembre 2018 de Morpion à 0,5 euro a connu un succès important (la première version du jeu datant de 1994).

- relancement de jeux pérennes : Numéro Fétiche (1€), Banco (1€), Goal (1€), Black Jack (2€), Maxi Goal (3€), Cash (5€) et Jackpot (5€) ;
- lancement de séries limitées de jeux pérennes : Numéro Fétiche (SL13) à 1€.

5.4.1.2 Loterie numérisée

Dans un marché des jeux d'argent et de hasard en ligne en croissance (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), FDJ a cherché à répondre aux attentes des joueurs, en renforçant son offre de loterie numérisée, qui comprend à la fois la loterie en ligne et les mises effectuées en points de vente en utilisant, pour tout ou partie, un appareil numérique.

Entre 2014 et 2018, les mises numérisées de la loterie ont augmenté de 11,9% par an sur la période 2014-2018, porté par l'augmentation significative du nombre de joueurs (1,06 millions en 2014 contre 1,87 million en 2018, soit une hausse de 15,2%). Cette forte croissance du nombre de joueurs s'est accompagnée d'une baisse des mises moyennes annuelles par joueur, qui s'explique par le modèle extensif de FDJ, les joueurs occasionnels, dont le nombre a fortement progressé, réalisant des mises moyennes inférieures aux mises réalisées par les joueurs réguliers. En 2017, les mises sur smartphones et tablettes représentaient 36% des mises numériques et les mises sur ordinateurs et autres supports numériques représentaient 64%. En 2018, ces chiffres étaient de 48% et 52%.

Pour développer son offre de loterie en ligne, FDJ a d'abord commencé par transposer en version numérique ses jeux de loterie traditionnellement disponibles en points de vente, en s'appuyant sur les dernières technologies de développement disponibles pour parvenir à proposer la même expérience de jeu sur tous les supports (écrans d'ordinateurs, tablette et smartphone). Afin de simplifier la distribution de son offre digitale en vue d'un parcours client optimisé, les trois sites fdj.fr (pour écrans d'ordinateurs, tablette et mobile) ont notamment été refondus dans un site unique équipé de la technologie « responsive » (le site web s'adapte automatiquement à tous les supports à partir desquels il est consulté), ce qui permet à FDJ de proposer une expérience unifiée sur son site qui s'adapte parfaitement à chaque taille d'écran (ordinateur, mobile, tablette). En outre, afin de favoriser les ventes croisées entre les différents jeux de loterie en ligne, les applications dédiées Loto®, Euromillions et Illiko® pour IOS et Android ont été arrêtées à la faveur d'une nouvelle application unique, regroupant tous les jeux de tirage et de grattage. Cette refonte des applications mobile répond à la stratégie « mobile first » de FDJ. Depuis cette date, le chiffre d'affaires en ligne d'Illiko® a fortement progressé. Enfin, l'expérience joueurs a également été repensée en leur permettant de jouer en points de vente grâce à leur smartphone (préparation de leur grille sur leur mobile puis validation ultérieure de leur grille dans le point de vente de leur choix). Dans le même objectif de simplification du parcours joueur, les utilisateurs FDJ équipés de smartphones disposant d'un lecteur empreinte digitale ou visuelle (par exemple FaceID ou TouchID) peuvent désormais se connecter ou faire une prise de jeu FDJ sans avoir à saisir leur mot de passe.

En complément de ses jeux de loterie traditionnels en ligne, transposés du modèle points de vente, FDJ développe des nouveaux jeux exclusivement disponibles en ligne qui offrent plus d'interactions dans le jeu et plus d'interactions entre joueurs en ligne.

A titre d'illustration :

- *Illiko® Express* permet de proposer en ligne des jeux qui rappellent le modèle de pools de tickets de grattage. Le tirage d'un symbole permet de scénariser la révélation du gain au joueur au travers d'un habillage graphique et l'émission du symbole du jeu joue la révélation, comme dans un jeu vidéo ;
- les jeux *Illiko® Action* permettent une expérience numérique plus riche avec un ou plusieurs tirages individuels selon les jeux ;
- *Illiko® Action* permet une expérience numérique plus riche avec un ou plusieurs tirages individuels selon les jeux ;
- les jeux multijoueur proposent aux joueurs une expérience dans laquelle le joueur devient acteur de son jeu en agissant en fonction des actions des autres joueurs. Plusieurs joueurs peuvent s'affronter en temps réel ;
- dans sa stratégie d'accélération des mises en ligne, FDJ a créé Multichances Loto et Euromillions à la fin de l'année 2018. Ce nouveau mode de jeu permet de mutualiser les mises avec d'autres joueurs afin de jouer un plus grand nombre de grilles. Après six mois, FDJ estime qu'il aurait permis de générer 4% de mises Loto en ligne supplémentaires et 5% de mises Euromillions en ligne supplémentaires.

Le nombre de jeux en ligne proposés chaque année par FDJ est en constante progression depuis 2014 : il est passé de 60 en 2014, à 70 en 2015, 80 en 2016, 86 en 2017 et 108 en 2018.

FDJ dispose de leviers de croissance supplémentaires, les mises numérisées n'ayant pas encore atteint le niveau des mises numérisées des autres loteries européennes. Ainsi, si le pourcentage de mises numérisée pour la loterie espagnole s'élève à 3% des mises totales, (contre 5% pour FDJ), il s'élève à 10% pour Sisal, 24% pour Camelot, 42% pour Veikkaus et 53% pour Norsk Tipping.

Les principales raisons du niveau actuel de numérisation de la loterie FDJ sont les suivantes : (i) en France les contraintes en matière d'inscription sont plus lourdes que dans d'autres pays (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), (ii) les segments de l'offre proposés sont différents puisque, par exemple, la loterie italienne propose des *skills games* et du casino en ligne, jeux qui se développent significativement en ligne (et qui sont interdits en France), (iii) la France est exemplaire en matière de lutte contre l'addiction et limite y compris de manière autoritaire les mises de joueurs en situation d'addiction ou de risque d'addiction, (iv) le modèle de jeu extensif de FDJ ne favorise pas la hausse des dépenses moyennes, (v) les pays nordiques ont plus rapidement adopté les usages numériques, (vi) le bon maillage territorial du réseau de points de vente FDJ n'incite pas les clients à se tourner vers les mises en ligne et (vii) 60% des jeux de loterie de FDJ sont des jeux instantanés, par définition moins numérisés et qui pourtant ont connu une croissance forte entre 2014 et 2018 (+7,2% par an en moyenne).

FDJ souhaite poursuivre le développement des mises en ligne et fluidifier les parcours joueurs (voir ci-dessous « L'amélioration de l'expérience de jeu »). FDJ va également investir sur le mobile notamment en concevant une offre et des parcours 100% mobile pour recruter de nouveaux joueurs.

5.4.1.3 Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre

L'activation, c'est-à-dire la promotion de l'offre auprès du plus grand nombre, vise à conquérir de nouveaux joueurs par des moyens de communication tels que les médias, à assurer une première prise de jeu réussie et à fidéliser le joueur via des promotions et des communications ciblées.

- *Recrutement de joueurs dans le respect du jeu extensif*

FDJ travaille à faire connaître son offre de jeux, tant en points de vente qu'en ligne, à travers des campagnes publicitaires et des offres de coupons promotionnels liés aux lancements de nouveaux jeux et aux relancements de jeux existants.

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

Le planning commercial est construit à partir du calendrier, et notamment des vendredi 13, puis à partir des événements (Saint valentin, Fête de mères, Noël) et enfin des lancements, pour au total arriver à un événement en moyenne par mois.

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

Selon Kantar TNS (juin 2019), la notoriété assistée⁵⁰ de la marque Loto® s'élève à 94%, contre 92% pour Euromillions, 72% pour Keno Gagnant à Vie, 55% pour Joker+ et 38% pour Amigo. La marque ombrelle des jeux de grattage, Illiko®, a une notoriété orientée de 59% alors même que la plupart des campagnes portent sur les jeux eux-mêmes de cette gamme.

Une charte de communication responsable permet de fixer des limites aux potentielles discriminations et de se prémunir contre l'incitation au jeu des mineurs.

- *Amélioration de l'expérience de jeu*

Après le ciblage promotionnel, le joueur est invité à s'inscrire et à découvrir l'offre. En ligne, FDJ cherche à guider le joueur tout au long de ce parcours. Le Groupe travaille également à rendre le parcours joueur plus simple, avec un nombre réduit de clics, et plus fluide, avec une réduction du temps de réponse et une ergonomie améliorée. Les premières pages des applications FDJ sont ainsi en cours de refonte afin notamment d'y intégrer des éléments d'actualités, des vidéos et des flux dynamiques.

- *Fidélisation*

Ces dernières années, le Groupe a travaillé sur la récurrence et la fréquence de jeu des joueurs en développant des mécanismes de « cross sell » et « upsell » qui permettent de faire découvrir au joueur à la fois la gamme de jeu mais également la profondeur de l'offre. Le joueur est ainsi amené à jouer à d'autres jeux, mais également, dans le respect du Jeu Responsable (voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable »), à jouer de manière plus régulière ou des montants plus élevés. Les données et la connaissance du client sont importantes dans ce cadre puisqu'elles permettent de proposer des offres adaptées au profil de chaque joueur.

Pour l'avenir, le Groupe travaille à la mise en place d'un programme relationnel qui comprendra un socle commun (services pour faciliter le parcours du joueur en point de vente, des avantages exclusifs toute l'année, un accompagnement pour maîtriser ses habitudes de jeu) et des avantages spécifiques en fonction des profils des joueurs. Ce programme devrait permettre de mieux piloter le Jeu Responsable en améliorant la connaissance client (voir paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »).

⁵⁰ La marque est citée parmi d'autres, au travers d'un choix multiple.

5.4.2 Paris sportifs

FDJ a lancé son activité de paris sportifs en points de vente dès 1985 au travers du Loto Sportif (pari mutuel), qui sera remplacé par Loto Foot® en 1997. Pendant 10 ans, les mises ont représenté annuellement un montant de l'ordre de 100 millions d'euros. En 2003, FDJ a lancé Cote & Match (paris à cote), premier jeu disponible à la fois dans le réseau de distribution et en ligne, avec environ 60 paris proposés par semaine. Les paris sportifs ont ensuite pris un essor important entre 2009 et 2010 avec plus de sports, plus de types de paris et des cotes plus attractives. En 2010, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des jeux d'argent et de hasard en ligne (paris sportifs, paris hippiques et poker), FDJ a lancé la marque Parions Web devenue Parions Sport En Ligne en 2016.

FDJ bénéficie de droits exclusifs pour les paris sportifs en points de vente tandis que les paris sportifs en ligne sont ouverts à la concurrence, dans un cadre réglementé. Pour se conformer aux exigences résultant de la coexistence de ces deux cadres réglementaires distincts, le Groupe gère les activités sous droits exclusifs et les activités ouvertes à la concurrence à travers deux marques distinctes, Parions Sport Point de Vente et Parions Sport En Ligne, qui reposent sur deux sites/applications et deux offres distinctes.

Dans un contexte général de croissance régulière et soutenue (voir paragraphe 5.2 « Marchés »), les paris sportifs constituent aujourd'hui le segment sur lequel le Groupe enregistre la plus forte progression de ses mises (avec un taux de croissance annuel moyen de 11,4% sur la période 2014-2018).

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les paris sportifs ont représenté 3,047 milliards d'euros de mises (soit 19% des mises du Groupe) (en hausse de 21% par rapport à l'exercice 2017) et généré un chiffre d'affaires de 297 millions d'euros (soit 16% du chiffre d'affaires du Groupe) et une marge contributive de 24 millions d'euros (soit 5% de la marge contributive du Groupe). 93% des mises ont été générées par les paris à cotes et 7% par les paris mutuels.

Au titre du semestre clos le 30 juin 2019, les paris sportifs ont enregistré des mises de 1,810 milliard d'euros, en hausse de 15% par rapport au premier semestre 2018 (qui incluait 20 jours de Coupe du Monde de la FIFA Russie 2018).

L'offre de paris sportifs de FDJ a réuni en 2018 environ 3,5 millions de joueurs, avec des mises de l'ordre de 17,3 euros par semaine en moyenne, dont environ 77% d'hommes et 23% de femmes. 52% des joueurs ont entre 18 et 34 ans, 24% entre 35 et 49 ans, 19% entre 50 et 64 ans et 6% plus de 65 ans. Les joueurs en ligne sont un peu plus jeunes et comprennent plus d'hommes⁵¹. Les sports les plus importants sont, dans l'ordre, le football, le tennis, le basket, le rugby et le hockey sur glace.

En 2018, le taux de numérisation des mises de paris sportifs s'est élevé à 60% (contre 40% pour les mises issues de bulletins papier en points de vente - y compris les prises de jeux réalisées directement par le détaillant sur le terminal).

FDJ estime être l'opérateur de référence des paris sportifs en France et se situer parmi les cinq premiers en Europe en termes de PBJ. FDJ estime également être le premier opérateur d'activités de paris sportifs en France en nombre de joueurs, devant BetClic, Winamax, PMUOnline, Unibet, Bwin et ZEBet, avec au moins trois fois plus de joueurs que les premiers autres acteurs du marché français (dont l'activité est restreinte aux paris sportifs en ligne).

Sur le marché des paris sportifs en ligne, FDJ estime se situer dans le deuxième cercle, aux côtés de ZEBet, bwin et PMU.fr. Le premier cercle comprend, selon FDJ, Betclik, Unibet et Winamax et le troisième cercle comprend notamment NetBet, Vbet, Geny Bet, France-paris, Bet Stars et Joa Online. Cette position dans le deuxième cercle de FDJ s'explique en partie par une présence plus ancienne et/ou plus large sur le marché en ligne des autres acteurs.



⁵¹ Source : Baromètre Marché Clients.

Ainsi, sur le marché en ligne, Betcltic, PMU.fr et Unibet proposent des paris hippiques et du poker, Winamax du poker, bwin du poker et ZEBet des paris hippiques. De plus, de nombreux opérateurs exercent également dans d'autres pays européens, leur permettant d'avoir une large surface d'investissement et d'innovation.

5.4.2.1 L'offre FDJ de paris sportifs

FDJ exploite deux offres de paris sportifs : l'une distribuée sous droits exclusifs en points de vente (Parions Sport Point de Vente) et l'autre en concurrence dans le cadre d'un agrément obtenu de l'ARJEL en 2010, et renouvelé en 2015, distribuée en ligne (Parions Sport En Ligne).

Le tableau ci-dessous présente une comparaison entre l'offre en points de vente et l'offre en ligne (établie sur la base de données pour l'exercice 2018) :

| | Parions Sport Point de Vente  | Parions Sport En Ligne  |
|--------------------|--|--|
| TRJ annuel moyen | 76% | 85% |
| Contenu de l'offre | Pré-match sur 20 sports (les paris en direct ne sont pas autorisés en points de vente) | Pre-match sur plus de 30 Sports |
| | Loto Foot®, Loto Rugby (7 / 15, Pactole) | Paris en direct sur plus de 20 sports |
| | Plus de 55 000 événements proposés | Plus de 120 000 événements proposés |
| | Plus de 330 000 paris proposés | Plus de 7 millions de paris proposés |
| | Prises de paris numérisées ⁵² Apps ios / Android / bornes | Apps Ios / Android, Web / Webapp |
| | Stats / Combi-bonus | Services (Vidéo, Stats, Combi-boosté..) |
| | Promotion (coupon, bon à valoir) | Politique segmentée de générosité (bonus..) |
| | Services clients | Services clients Management des joueurs à forte valeur |
| | Plus de 27 000 points de vente | n/a |

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


L'activité des opérateurs de paris sportifs est guidée par les événements sportifs. Traditionnellement, les années paires, plus riches en événements sportifs (Coupe du Monde 2014, Euro de Football 2016, Coupe du Monde de Football 2018, Euro de Handball 2018, Jeux Olympiques de Pyeong Chang 2018...), ont enregistré une forte croissance de l'activité. Cette forte croissance a tendance à se retrouver désormais également dans les années impaires grâce aux événements annuels (Champions' League, Europa League, Ligue 1, Premier League, Roland Garros, Wimbledon, La Liga et l'US Open) mais également aux événements qui ont lieu en années impaires (Coupe de Monde de Football Féminine 2019, Coupe du Monde de Rugby au Japon 2019, Copa America 2019, Championnat du Monde Féminin de Handball 2019). A titre d'illustration, selon l'Arjel, les mises en ligne en France au titre de Roland Garros ont progressé de 37% (77 à 105 millions d'euros) entre 2018 et 2019 et les mises au titre de la Coupe du Monde de Football Féminine ont été multipliées par 7 (8 à 58 millions d'euros) entre 2015 et 2019.



⁵² En liaison ADSL avec le serveur FDJ.

Parions Sport Point de Vente

L'offre Parions Sport Point de Vente se distingue des offres de paris en ligne par sa convivialité, la possibilité de payer ses prises de jeu et récupérer ses gains directement en espèces (dans la limite de 300€) ainsi que la possibilité de devenir millionnaire grâce au produit Loto Foot® (qui offre des jackpots élevés).

L'accès à l'offre Parions Sport Point de Vente est possible au travers d'un bulletin papier mais aussi via des canaux numérisés à partir des applications mobiles ou depuis des bornes.

| | Mise minimale | Mécanique de jeu | Types de lots |
|--|----------------------------------|---|---|
| Parions Sport Point de Vente Paris à cotes (PAC) | 1€ par pari | Le joueur pronostique le résultat d'une ou plusieurs manifestations sportives. Chaque pronostic se voit attribuer une cote qui, multipliée par la mise, détermine le gain en cas de pronostic gagnant. La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de paris en simple ou en combiné. L'offre de paris sportifs à cotes proposée en points de vente porte sur 20 sports, 16 formules de paris (autorisées par le Régulateur) et 3 formules de jeu (simple, combiné ou multiple). | Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris. |
| Parions Sport Point de Vente (Cas spécifique de la borne) | 0,10€ par pari | La borne est un canal de jeux en point de vente dédié à l'activité en mode identifié. Environ 800 bornes sont déployées dans le réseau FDJ. | Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris. |
| Loto Foot®  | 1€ pour une grille de jeu simple | Loto Foot® est constitué de 2 jeux de pronostics sportifs indépendants faisant appel aux résultats de plusieurs rencontres sportives : Loto Foot® 7 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 7 rencontres sportives. Loto Foot® 15 : le jeu consiste à pronostiquer les résultats de 14 ou 15 rencontres sportives (en fonction de l'actualité sportive et commerciale). Pour chaque rencontre, 3 pronostics sont possibles : Case « 1 » : victoire de la première équipe citée ; Case « N » : match nul entre les deux équipes citées ; Case « 2 » : victoire de la deuxième équipe citée. Jeu simple : consiste à pronostiquer un seul résultat pour chacune des rencontres d'un même événement. Jeu multiple : consiste à pronostiquer simultanément 2 ou 3 résultats par rencontre, pour une ou plusieurs rencontres d'une même grille (nombre de « double » ou « triple » limités dans le règlement). | 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® 15 comportant un Super Pactole de 2 millions d'euros. |

| | Mise minimale | Mécanique de jeu | Types de lots |
|--|-------------------------------------|---|---|
| Loto Rugby®   | 1€ pour une grille de jeu simple | <p>Loto Rugby® a été lancé début octobre 2019, à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby 2019. Loto Rugby® est construit, comme Loto Foot®, sous la forme de pari sportif mutuel.</p> <p>Loto Rugby® 7 est composé de 7 matchs et Loto Rugby® 15 de 14 ou 15 matchs. Les grilles peuvent être construites avec deux formules de paris :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le pari « 1N2 » sur le gagnant de la rencontre ou - le pari « 1N2 Handicap », qui permet de rééquilibrer les rapports de force entre deux équipes en attribuant des points supplémentaires à l'équipe la plus faible. | <p>Les gains sont variables en fonction de la masse des enjeux et à répartir entre les gagnants de chaque rang de gains.</p> <p>Lors de la Coupe du Monde de Rugby et pendant toute la saison de Top 14, des pactoles de 50 000 euros sont régulièrement proposés sur les grilles Loto Rugby® 15.</p> |

Pour répondre à l'accélération à partir de 2016 de la croissance du marché, dans le contexte d'un marché devenu majoritairement en ligne, FDJ a mis en place ces dernières années une stratégie de numérisation et est en train de déployer une stratégie d'identification en points de vente.

Parions Sport En Ligne

L'offre Parions Sport En Ligne se distingue de l'offre de paris sportifs en points de vente par la diversité des paris proposés (plus de 30 sports en pré-match et en direct disponibles en 2018) ainsi que par l'expérience de jeu qu'elle procure. Cette expérience de jeu a notamment été améliorée en 2018 grâce à une nouvelle ergonomie ainsi que par l'ajout de plusieurs services valorisés par les joueurs (comme l'intégration de statistiques, une offre streaming permettant aux joueurs de visionner les matchs tout en pariant sur l'événement, de nouveaux paris pour coller aux attentes des joueurs et aux attentes du marché ou encore de nouvelles offres de type combi boosté ou paris gratuits).

| | Mise minimale | Mécanique de jeu | Types de lots |
|---|-------------------|---|---|
| Parions Sport En Ligne (jeu de paris sportifs à cotes en ligne) | 0,10€ par pari | <p>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.</p> <p>La cote est supérieure ou égale à 1 et comporte jusqu'à deux décimales. La cote minimale est de 1,1 pour une prise de pari en simple ou en combiné.</p> <p>L'offre de paris sportifs à cotes proposée en ligne porte sur plus de 30 sports, environ 800 formules de paris (autorisées par l'ARJEL) et trois formules de jeu (simple, combiné ou multiple).</p> | Lots en numéraire, variable en fonction de la somme mise, de la cote et de la combinaison de paris. |

La BU Paris Sportifs souhaite accélérer les progrès réalisés en 2018 et qui peuvent être divisés en cinq thèmes :

- marque : la notoriété de la marque a progressé de 12 points par rapport à 2017 pour atteindre 67% en 2018 (en notoriété assistée)⁵³
- design et fonctionnalités : FDJ a refondu l'ensemble de ses applications et son site en ligne qui sont maintenant mis à jour de manière régulière ;
- offre de paris : 8 nouveaux sports et plus de 256 nouveaux types de paris ont été ajoutés depuis fin 2017 ;
- prix et promotion : FDJ a amélioré ses offres promotionnelles et sa politique de prix (meilleures cotes)
- services et animation : mise en place d'un service client adapté et de programmes d'animation spécifiques.

En prenant comme base 5, qui correspond au niveau que FDJ considère comme atteint par les meilleurs acteurs du marché français (étant précisé que FDJ estime qu'aucun des acteurs n'atteint 5/5 pour chacun des thèmes), FDJ estime être passée de 2/5 à 3,5/5 en matière de marque, 1/5 à 3,5/5 en matière de design et fonctionnalités, de 3,5/5 à 4,5/5 en matière d'offre de paris, 3/5 à 3,5/5 en matière de prix et promotion et 2/5 à 3,5/5 en matière de services et animation.

Comme décrit au paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe », l'objectif de la BU Paris Sportifs est d'améliorer son positionnement sur chacun de ces axes, afin de tendre vers la note de 5 dans chacun d'eux. Ceci permettra à la BU Paris Sportifs de proposer une offre suffisamment attractive pour lui permettre de recruter et fidéliser les joueurs (i) en points de vente et (ii) en ligne pour les joueurs qui souhaitent retenir une offre en ligne.

5.4.2.2 Innovations en matière de paris sportifs

Depuis 2015, le Groupe développe de nouvelles innovations destinées à répondre aux attentes des joueurs et optimiser le parcours clients.

En 2015, FDJ a également lancé son service de QR Code en points de vente via une technologie accessible depuis les applications mobiles. Le joueur prépare, par exemple depuis chez lui, son pari sur son smartphone par l'intermédiaire de l'application Parions Sports Point de Vente. L'application génère un QR code qui est ensuite scanné en point de vente pour valider le pari. Le joueur paye le pari en point de vente et se voit remettre un ticket. Le joueur collecte son gain en point de vente. Ce nouveau support de jeu a permis de fluidifier le parcours clients en points de vente (gains de temps, autonomie des joueurs et réduction de la possibilité d'erreurs) et de développer l'offre en proposant plus de sports, de compétitions et de types de paris.

En 2016, le nombre de paris en simultané est passé d'environ 1 000 à environ 2 000 et entre 2016 et 2018, 13 nouveaux sports et plus de 150 nouveaux types de paris ont été ajoutés.

Les mises par QR code ont augmenté de 61% entre 2017 et 2018 et sont en moyenne 23% plus élevées que les mises sans QR code en points de vente.

L'application Parions Sport Point de Vente a été téléchargée plus de 1,4 million de fois en 2018.

En mars 2019, Parions Sport a lancé la 1^{ère} application vocale (*skill*) de paris sportifs sur Amazon Alexa. La *skill* permet aux parieurs de connaître les cotes, les calendriers, les favoris des prochains matchs de football et de simuler ses gains en discutant avec un appareil dans lequel Alexa est intégrée (enceintes Echo, objets connectés compatibles, application mobile Alexa).

⁵³ Source : Baromètre Marché Clients.

L'assistant permet aujourd'hui de renseigner les joueurs sur les cotes Parions Sport Point de Vente des principaux championnats, coupes et compétitions internationales de football. Sont disponibles les cotes 1N2, en formule simple, par exemple : « Quelle est la cote de Lyon contre Marseille ? ». Les joueurs peuvent également obtenir les cotes des scores exacts des rencontres, par exemple : « Quelle est la cote de la France pour une victoire 3-0 contre le Brésil ? », ainsi que les favoris : « Qui est le favori entre Paris et Madrid en Coupe d'Europe ? » ou encore le calendrier des matchs : « Quand a lieu le prochain match de Monaco ? »

5.4.3 Activités adjacentes

5.4.3.1 Services B2B à l'international

En 2015, FDJ a initié un axe de développement s'appuyant sur la maîtrise de sa technologie cœur de métier, afin d'étendre ses activités à l'international sous la forme d'une offre de services B2B à destination des opérateurs de loterie et des opérateurs de paris sportifs. Portée par sa filiale FDJ Gaming Solutions, cette activité adjacente entend s'appuyer sur des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs du marché.

L'ambition du Groupe est de devenir un acteur reconnu à l'international du marché B2B dans les secteurs des services aux opérateurs de loterie et de paris sportifs. La réalisation de cette ambition se fait de manière progressive en exportant le savoir-faire du Groupe à travers une offre de services numérique et porteuse d'innovations capitalisant ainsi sur ses technologies et expertises.

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

Sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs, le Groupe propose des solutions clés en main, principalement en Europe et en Amérique du Nord, à travers une offre globale de services couvrant toute la chaîne de valeur et l'ensemble des besoins pour opérer du pari sportif (plateforme, opération de la technologie, service de trading, gestion de l'offre de paris et gestion du risque) et adaptable aux spécificités locales.

Sur le segment des services aux opérateurs de loterie, le Groupe se positionne sur des marchés de niches à forte valeur en proposant des solutions pour s'inscrire dans les grandes tendances d'évolution du marché. L'offre se focalise, à ce stade, sur la distribution de jeux en ligne et les solutions logicielles relatives aux équipements des points de vente, principalement à destination de l'Europe, bien que d'autres géographies puissent être envisagées en fonction des opportunités.

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

FDJ a enregistré ses premiers succès :

- sur le segment des services aux opérateurs de paris sportifs avec la mise en place d'une plateforme omnicanale pour l'opérateur de paris sportif Israélien (ISBB) en 2018, le lancement de l'offre pour la Loterie du Portugal (SCML) en 2015, et la fourniture à la Loterie Romande en 2018 (LORO) d'un service complet de gestion de l'offre de paris sportifs ;
- sur le segment des services aux opérateurs de loterie, en matière de fourniture de logiciels pour terminaux, FDJ, en partenariat avec IDEMIA, a livré ses solutions logicielles pour la fourniture de terminaux points de ventes à Lotto Baden Württemberg en Allemagne (2015), Svenska Spel en Suède (2015), Loteria de Catalunya en Espagne (2015), PMU en France (2016), Loterie Romana en Roumanie (2017) et Ontario Lottery and Gaming Corporation au Canada (à venir) ; et

- sur le segment des services aux opérateurs de loterie, en matière de contenu numérisé, avec la création de LEIA (Lottery Entertainment Innovation Alliance), une joint-venture avec trois loteries nordiques (Norvège, Finlande, Danemark) pour la mise en place d'une plateforme de distribution de jeux numériques à partir du modèle et de la technologie conçus par FDJ Gaming Solutions. Plus de 40 jeux seront disponibles sur la plate-forme.

Les contrats sont généralement des contrats de cinq ans avec une option de renouvellement. Les revenus sont basés sur les investissements initiaux et de développement, et sur un pourcentage du PBJ perçu par le client.

FDJ Gaming Solutions a acquis en mai 2019 l'intégralité du capital de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque sont très complémentaires des actifs et expertises actuelles du Groupe. Situé au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada, en Suède et à Malte, Sporting Group emploie près de 300 salariés, a réalisé près de 39 millions de livres sterling de chiffre d'affaires en 2018 et compte une quarantaine de clients.

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

Sporting Group opère également au Royaume-Uni une plateforme de paris sportifs comprenant une offre de *spread betting*⁵⁴ (paris à fourchettes) et de *fixed odds betting* (paris à cotes fixes) pour lesquelles le groupe est titulaire d'une licence obtenue auprès de la *UK Gambling Commission* en Grande-Bretagne et de la *Financial Conduct Authority* (pour le *spread betting*). Dans le cadre de l'évaluation périodique de son portefeuille d'activités, FDJ est en cours de revue de celui de Sporting Group qui pourrait conduire à un recentrage de Sporting Group autour des activités les plus en liens avec la stratégie du Groupe à savoir l'offre de services B2B à destination des opérateurs de loterie et des opérateurs de paris sportifs.

5.4.3.2 Paiement et services

Le Groupe entend valoriser ses actifs et capitaliser sur son empreinte technologique dans les points de vente, en particulier son réseau de 30 000 points de vente équipés de 100 000 équipements connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles, en se positionnant comme un acteur de services d'encaissement pour le compte de tiers et de solution de paiement.

A travers le développement de cette offre, 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.

A titre d'illustration, Sisal, deuxième opérateur de jeux d'argent et de hasard en Italie derrière Lottomatica⁵⁵, qui bénéficie d'une présence territoriale étendue, d'un accès direct aux joueurs, d'un réseau de distribution physique et de synergies technologiques a lancé avec succès une offre de paiement et services à travers la mise en place de systèmes de paiement permettant de payer des factures, des amendes et des impôts, de cartes prépayées, et de produits de marketing.

⁵⁴ Le *spread betting* consiste à pronostiquer si un nombre d'actions (ou faits de match) durant une rencontre sera inférieur ou supérieur à une fourchette d'actions (spread) fixée par le bookmaker.

Les actions en question peuvent être le nombre de cartons, de corners, de buts, de touches, de jeux (tennis), etc. Au Royaume-Uni, cette activité est régulée par la Financial Conduct Authority. Sporting Group est le leader anglais sur ce segment. Le *spread betting* étant interdit dans certains pays, dont la France, Sporting Index a mis un place un système de géoblocage d'adresses IP afin que son offre ne puisse pas être accessible sur les territoires non autorisés.

⁵⁵ Sisal compte 50 000 points de vente, des équipements en points de vente, une force de vente et des capacités IT.

En 2018, cette activité a généré 191 millions d'euros de revenus, 66 millions d'euros d'EBITDA et 35% de marge sur EBITDA.

L'ambition de FDJ de se présenter comme un acteur de référence du point de vente s'articule autour de deux types d'offres privilégiées à horizon 2025 :

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

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

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

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

FDJ, associée à la Confédération des buralistes, vient de remporter 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 initié par la Direction générale des finances publiques pour l'externalisation des encaissements en numéraire et en carte bancaire des trésoreries publiques. Cette externalisation sera opérationnelle dès 2020. Elle porte sur une durée de 5 ans maximum, avec un renouvellement chaque année. Le Trésor Public prévoit d'enregistrer plus de 2 millions de transactions en 2021, pour un montant total de plus de 500 millions d'euros. Ce service est rémunéré sur la base d'un montant fixe par transaction ainsi que par le paiement d'une somme initiale au titre de la gestion du projet, des développements informatiques et de la formation des détaillants.

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

Pour l'ensemble de ces services, FDJ prélèverait soit une commission fixe, soit une commission basée sur le montant des transactions ou de la recharge, soit une commission basée sur les frais de recharge ou de transfert dont une partie serait reversée au détaillant.

A moyen terme, FDJ souhaite également proposer en propre des solutions de paiement prépayées sur le modèle des cartes prépayées et portemonnaies électroniques, rechargeables dans son réseau de points de vente. A l'interface entre 30 000 commerçants et 25 millions de clients sur ses activités de jeux d'argent, FDJ est bien positionnée pour proposer des solutions de paiement en développant des services à forte valeur ajoutée pour le client (par exemple le cashback sur les achats de jeux et l'utilisation des services FDJ, le crédit des gains de jeux etc.).

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

Au-delà de la conclusion de partenariats et de développements en interne, FDJ étudie des possibilités de croissance externe.

5.4.3.3 *Divertissement*

Sur ce marché, FDJ souhaite privilégier les segments émergents ainsi que les niches à fort potentiel. Le Groupe a ainsi identifié trois segments du divertissement sur lesquels il est légitime par ses actifs, son savoir-faire, ses expertises existantes pour se différencier : l'eSport, les Jeux et Médias Numériques, le divertissement expérientiel.

- eSport :

En 2017, FDJ s'est lancée dans l'organisation de compétitions de jeux vidéo amateurs et professionnels (eSport) à travers une nouvelle marque FDJ eSport et un site fdjesport.fr (inscriptions, calendrier, résultats, vidéos). FDJ eSport a choisi de s'appuyer sur le savoir-faire du groupe Webedia (opérateur Internet français spécialisé dans les loisirs et le divertissement) pour l'organisation des compétitions mais aussi pour leur diffusion (essentiellement sur la plateforme en ligne Twitch) et leur promotion dans les médias spécialisés dans le domaine de l'eSport et sur les réseaux sociaux (commentaires/relais par des YouTubers spécialisés dans les jeux vidéo).

Ce lancement, réalisé en utilisant les codes d'une start-up au regard de ce marché précoce, s'inscrit dans le cadre du projet de transformation FDJ 2020 et poursuit une double ambition : proposer de nouvelles expériences de jeu (FDJ eSport est la première diversification de FDJ en dehors du jeu d'argent) afin de séduire de nouveaux publics (particulièrement des *millennials*) et contribuer au développement de l'eSport en France.

En deux ans, FDJ eSport a ainsi organisé trois saisons de la FDJ Masters League, une compétition professionnelle réunissant les meilleurs joueurs européens (saison 1 sur Street Fighter V, saison 2 sur Tekken 7 et dont la finale s'est tenue au Carreau du Temple et saison 3 sur Dragon Ball FighterZ et dont la finale s'est tenue à La Maison de la Mutualité à Paris) ; et près de 250 FDJ Open Series, des tournois amateurs gratuits en ligne chaque semaine sur de nombreux jeux tels que Fortnite, Rocket League, CS:GO, Dragon Ball FighterZ, Street Fighter V, Tekken 7, DOTA 2, Minecraft, Krosмага ou Battlerite. A mi-2019, FDJ eSport dénombre plus de 25 millions de vues live et VOD cumulées pour l'ensemble des compétitions et plus de 50 000 inscrits aux tournois amateurs.

Le Groupe entend développer son activité dans l'organisation de tournois à travers un double positionnement de producteur de tournois en B2C et d'opérateur de tournois en B2B, pour le compte de tiers (éditeurs de jeux et corporate). A ce titre, FDJ en partenariat avec des acteurs spécialisés du secteur, a produit les 4, 5, 6 octobre 2019 l'UFA (Ultimate Fighting Arena), dont elle a acquis les droits, l'un des tournois les plus importants de la scène du Versus Fighting au niveau européen. FDJ va continuer à opérer en France et en Europe des tournois en ligne avec dotations monétaires (Cash Prize) et des passerelles vers les tournois offline. Le modèle d'affaires de cette activité repose sur les revenus issus des joueurs par la vente de billets, le sponsoring d'annonceurs, et le financement des éditeurs de jeux.

Pour renforcer son empreinte dans le secteur, ses capacités de veille stratégique et la bonne connexion à l'écosystème eSport, FDJ s'est associée en tant que partenaire stratégique à Level 256, la plateforme européenne d'innovation et d'incubation dédiée à l'eSport de Paris&Co (l'Agence de développement économique et d'innovation de Paris) et a investi dans un fond de venture capital dédié à l'eSport : Trust eSport.

- Divertissement Mobile & Média

Le Groupe souhaite développer plusieurs produits de divertissement sur mobile ou à destination des médias digitaux. Il a ainsi lancé en mai 2019 l'application « Payetablague », un concours de blagues sur modèle UGC (User Generated Content – Contenu généré par les utilisateurs), accessible sur une plate-forme proposant un nouveau thème de blagues quotidiennement. Les joueurs peuvent proposer leurs blagues en s'appuyant sur une large gamme de GIFs animés (Graphics Interchange Format - format d'image numérique). Grâce à un système de « like » ou « dislike », un classement permet de maximiser l'engagement des joueurs avec des gains quotidiens (entre 1 euro et 10 euros) pour les blagues les plus appréciées. Ce type d'application s'appuie sur un modèle d'affaires fondé sur la valorisation de l'audience par la publicité et complété par un modèle d'affiliation (partenariat avec la solution de paiement des gains proposée au sein de l'application).

D'autres projets d'applications ou de contenus numériques sont en cours de développement, s'appuyant sur des modèles d'affaires publicitaire ou freemium (proposant des achats intégrés au sein de l'application : *in app purchase*).

- Divertissement expérientiel

Fort de son expérience et de son savoir-faire dans les jeux, FDJ souhaite développer et proposer des activités de divertissement expérientiel : des activités ludiques qui se pratiquent hors du domicile et dont le consommateur est acteur de l'expérience.

Le Groupe a l'ambition de proposer en 2020 la plus grande chasse au trésor jamais organisée en France en s'appuyant sur des partenaires du secteur du divertissement. Le grand public pourra suivre et participer à cette aventure animée par des influenceurs qui sillonneront la France à la recherche d'énigmes permettant aux participants de découvrir un trésor d'une valeur significative caché quelque part en France. Le modèle d'affaires repose sur le sponsoring, la publicité et les opérations spéciales liées à l'évènement.

Sur le segment du divertissement expérientiel, le Groupe s'intéresse également aux jeux de réalité virtuelle et aux *escape games* (ou jeux d'évasion) (des jeux de divertissement grandeur nature constituant la déclinaison physique des jeux vidéo, dans lesquels les joueurs, enfermés dans une salle, explorent celle-ci à la recherche d'indices leur permettant de résoudre des énigmes et des défis destinés à leur permettre d'en sortir). Sur ces marchés très éclatés, le Groupe entend tirer parti de son savoir-faire dans la gestion de réseaux étendus et sa capacité à structurer une activité, pour générer des économies d'échelles importantes et des synergies entre les différents micro-segments.

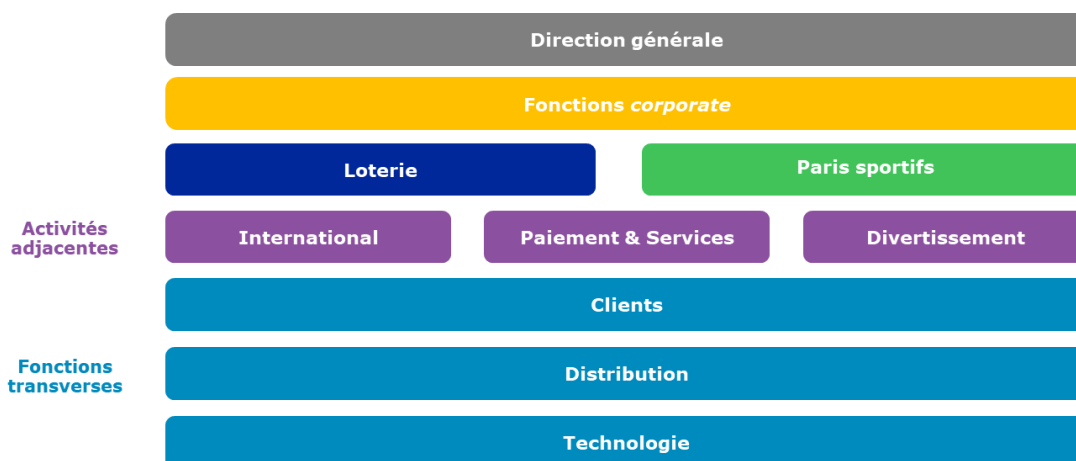
L'approche privilégiée par FDJ dans ces segments tend à limiter l'exposition au risque pour le Groupe avec un coût d'entrée faible par projet et un portefeuille d'initiatives avec des modèles d'affaires et des domaines d'intervention différents. Ce mode opératoire s'appuie sur une approche partenariale, avec de grands groupes ou des start-up reconnues pour accéder aux meilleures compétences et accélérer le temps de mise sur le marché des initiatives lancées, et, le cas échéant, des acquisitions ciblées pour construire un actif durable et renforcer sa légitimité sur le long terme dans ces secteurs d'activités.

5.5 Organisation opérationnelle

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

Ainsi, aux côtés des deux unités opérationnelles (BU), qui ont pour rôle de conduire des activités déjà bien développées relevant de la régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et des trois unités opérationnelles en développement (ABU), qui ont la responsabilité d'activités encore peu matures hors régulation des jeux d'argent et de hasard par l'ANJ, et disposant d'enjeux spécifiques, décrites au paragraphe 5.4 « Description des principales activités du Groupe », FDJ est organisée autour de :

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



5.5.1 Fonctions transverses : clients, commercial et technologie

5.5.1.1 Fonction clients

Les clients du Groupe

FDJ dénombre environ 25 millions de joueurs, qui présentent des profils très divers, représentatifs de la population française en termes d'âge, de sexe, de catégorie socio-professionnelle, comme le révèlent le Baromètre Marché Clients.

Parmi ces 25 millions de joueurs, ceux jouant au moins une fois par mois aux jeux FDJ sont appelés des joueurs réguliers. Ils constituent la cible principale des actions de fidélisation menées par le Groupe. Le bassin de joueurs réguliers représente plus de 50% des joueurs et plus de 95% des mises en 2018. Ce bassin est particulièrement stable dans le temps alors que le bassin des joueurs occasionnels (qui représentent seulement moins de 5% des mises en 2018) est beaucoup plus volatil (2 à 3 millions de joueurs occasionnels sont recrutés et perdus chaque année). Parmi les joueurs réguliers, la moitié jouent au moins une fois par semaine⁵⁶.

Stratégie clients

Le client est au cœur de la stratégie FDJ, en développant un modèle dont l'ambition est de construire une relation Client et des parcours sources de création de valeur, optimisés par la connaissance des clients, garantissant une posture intègre et responsable.

Ce modèle est basé sur trois composantes clefs : le bassin de joueurs, leur fréquence de jeu et leurs mises moyennes.

Pour optimiser son développement, FDJ développe une connaissance fine de ses joueurs, via le recoupement d'une segmentation (divisée en six groupes en fonction du profil du joueur, de son comportement de jeu, de ses habitudes de jeu, de ses motivations, de ses craintes de jeux, de son comportement en points de vente) riche basée sur les habitudes de jeu, la valeur des joueurs ainsi que des critères de profils avec une segmentation de ses points de vente basée sur les types de jeux et les typologies de joueurs.

⁵⁶ Source : Baromètre Marché Clients.

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

Fonction clients

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

La fonction clients est composée de trois métiers :

- la connaissance clients, qui repose sur (i) des outils de suivi des clients (études marketings, enquêtes de satisfaction clients, enquêtes de parcours, baromètre annuel client), (ii) la « voix du client » (services clients et réseaux sociaux) et (iii) l'expérience clients (parcours d'accès au jeu, d'accès au gain, de retour au gain) et la relation avec le client ;
- le service clients (métier classique de la fonction clients), dont une partie est sous-traitée à deux prestataires (WebHelp et Comdata à compter de 2020), gérant la totalité des flux entrants (500 000 contacts entrants par an), notamment via les emails, le chat et le courrier. Les contacts dits de « niveau 2 », qui nécessitent un traitement experts ou jugés sensibles sont redirigés en interne et traités soit au sein de la direction clients, soit par les autres directions du Groupe (BU, direction juridique, direction Jeu Responsable). Si le chat (déployé en 2017) a remplacé près de 50% des flux e-mails, plus de 50% des demandes/réclamations sont encore faites par téléphone ;
- la gestion de la plateforme multicanale, consistant en la gestion des comptes clients (en ligne et en points de vente) et destinée à améliorer le parcours d'inscription et développer des parcours joueurs les plus simples possibles, tout en garantissant un strict respect de l'ensemble des contraintes réglementaires.

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

- suivre et analyser les usages des joueurs, pré-requis indispensable au développement d'une relation client personnalisée et au développement de la valeur client ;
- proposer des outils de modération individualisés pour adresser efficacement les populations dont le comportement de jeu pourrait être à risque ; et
- se doter des moyens de lutter efficacement contre la fraude et le blanchiment.

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

FDJ a également travaillé à l'intégration d'outils de gestion de la relation Client (CRM) parmi les meilleurs du marché. Cette démarche, initiée en 2017, devrait s'achever fin 2020. Elle comprend ou comprendra à terme :

- un outil d'interaction avec les joueurs (campagnes emails) : optimisation des campagnes relationnelles en fonction des segments joueurs, de leurs données d'usages et comportementales et l'animation éditoriale des contenus en temps réel. Cet outil a été mis en service en 2017 ;

- un outil de gestion des promotions : proposition de promotions individualisées, en se basant sur des critères d'attribution complexes comme les événements (sportifs, tirage etc.), avec une gestion simplifiée et fluide (pour le joueur comme pour les process administratifs internes). Les premières briques de cet outil ont été mises en service en 2019 ;
- un référentiel individu : centralisation de la donnée de référence des potentiels clients et des clients, en temps réel afin d'avoir une vision unique du joueur quel que soit le support de jeu. Il sera mis en production durant l'été 2020 ;
- l'optimisation du processus de certification (vérification puis stockage des pièces d'identité des nouveaux inscrits) au bénéfice du joueur. Cet outil devrait être disponible fin 2020 ;
- la gestion de la relation client : amélioration de la gestion de la relation client grâce à un outil aux standards du marché, permettant de traiter les clients de manière différenciée en fonction de leurs usages. Cet outil devrait être disponible fin 2020.

5.5.1.2 *Fonction commerciale et réseau physique de distribution*

Adoptant une stratégie de distribution omnicanale, FDJ commercialise ses jeux de loterie et de paris sportifs par le biais de deux canaux complémentaires :

- un réseau physique, constitué de 30 000 points de vente, placé sous la responsabilité de la fonction commerciale ;
- une offre numérique, destinée à proposer une gamme de jeux et services plus large que celle disponible en points de vente, placée sous la responsabilité commerciale des BU loterie et paris sportifs (voir paragraphes 5.4.1 « Loterie » et 5.4.2 « Paris Sportifs »).

Fonction commerciale

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

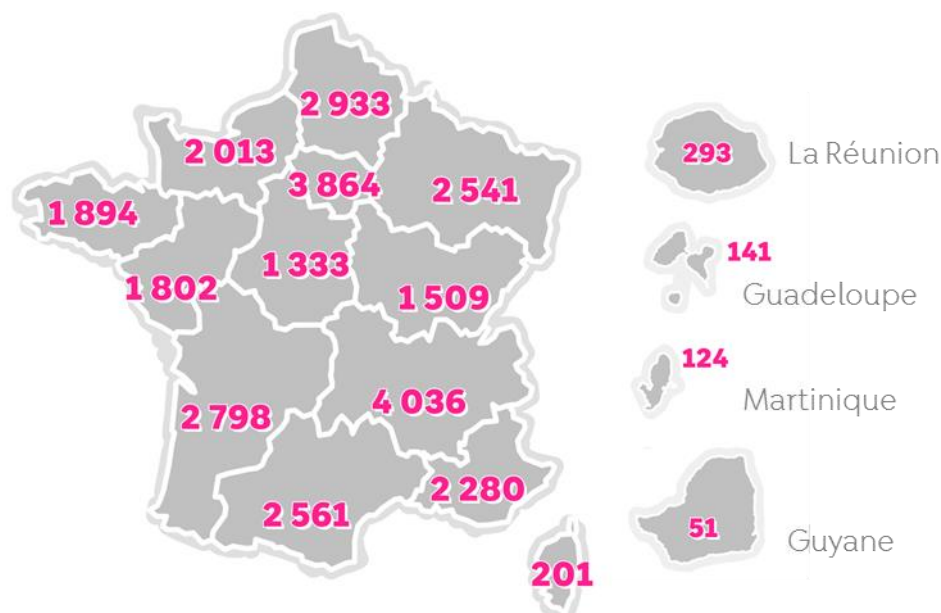
- une fonction stratégie, transformation et performance, qui définit la stratégie du réseau à horizon cinq ans, construit les plans de transformation du réseau et mesure la performance des différents points de vente ;
- une fonction *trade marketing*, qui élabore, avec le concours des BU, le plan d'action commercial annuel ;
- une fonction force de vente (organisée en quatre directions régionales et 55 secteurs et composée de 760 commerciaux dont environ 200 prestataires externes), en charge de la mise en œuvre du plan d'action en points de vente auprès des détaillants, qui a effectué 465 000 visites commerciales en 2018, a géré l'ouverture de 976 points de vente et a délivré 1 941 agréments supplémentaires aux points de vente existants, a pris 875 000 commandes, répondu à 350 000 appels de détaillants et a formé 13 000 détaillants ;
- une fonction projets, qui pilote avec l'informatique tous les projets à composante technique, notamment ceux liés à l'industrialisation du back office ; et
- une fonction *supply chain*, en charge de la distribution des produits (104 lancements ou événements en 2018, plus de 1,3 million de colis par an, préparés au sein de l'entrepôt d'Ile de France et expédiés sur tout le territoire par l'intermédiaire de 2 courriers) ; de l'installation et la maintenance des équipements dans le réseau, la gestion administrative des contrats détaillants ainsi que le recouvrement des mises en points de vente. 98% des détaillants sont livrés dans les temps (J+2 si la commande est passée avant 15 heures).

Réseau physique de distribution

Avec plus de 30 000 points de vente répartis sur plus de 11 000 communes, le réseau physique de distribution de FDJ affiche un taux de couverture de plus de 90% de la population située à moins de dix minutes d'un point de vente FDJ, que ce soit en milieu urbain, péri-urbain ou rural. Cela en fait le réseau le plus étendu de France en nombre de points de vente, devant La Poste (environ 17 000 points de vente), le PMU (environ 13 000 points de vente), Groupe Casino (moins de 10 000 points de vente), le Crédit Agricole (environ 7 000 points de vente), Total (plus de 3 000 points de vente) ou encore McDonald's (plus de 1 000 points de vente) (sources : Société, données publiques, Euromonitor). A travers son réseau de distribution, FDJ contribue à l'activité économique et sociale de toutes les régions de France, reversant en moyenne une commission annuelle de 25 800 euros par points de vente.

Au 31 décembre 2018, le réseau FDJ est ainsi constitué de 28 500 points de vente traditionnels (bar-tabac-presse) et de 1 500 nouveaux points de vente (stations-services et commerces de proximité).

La carte de France ci-dessous présente, au 31 décembre 2018 la localisation géographique des 30 000 points de vente du Groupe (hors Polynésie Française (Pacifique des Jeux) et Saint Pierre et Miquelon) :



Si le ratio d'implantation de FDJ (un point de vente pour 2 206 habitants à fin 2018) est en comparaison plus faible que celui observé dans les autres pays européens, par exemple Lottomatica en Italie (plus de 65 000 points de vente, avec environ un point de vente pour 900 habitants en 2018) ou Camelot au Royaume-Uni (environ 45 000 points de vente avec environ un point de vente pour 1 500 habitants en 2018), cette différence est compensée par des mises par points de vente plus élevées pour FDJ, qui a fait le choix d'un réseau moins étendu mais mieux équipé.

Sur la période 2014-2018, le nombre de points de vente a baissé au total de près de 3 000, avec un ralentissement de cette baisse en 2017 et 2018 (le nombre de fermetures nettes a atteint un pic en 2015 à 800 points de vente et est tombé à 332 points de vente en 2018). (La réduction de la taille du parc a toutefois été largement compensée par la hausse des mises par point de vente, lesquelles sont passées de 383 000 euros en 2014 à 493 000 euros en 2018, grâce aux efforts déployés par la force de vente pour développer :

- l'agrément paris sportifs, désormais présent dans 92% du parc en 2018 (contre 69% en 2010) ;

- l'agrément tirage (hors Amigo), désormais présent dans 84% du parc en 2018 (contre 59% en 2010) ;
- l'agrément Amigo (dans une moindre mesure, celui-ci n'étant attribué qu'aux points de vente disposant d'un espace suffisant) désormais présent dans 43% du parc en 2018 (contre 30% en 2010); et
- l'agrément jeux instantanés restant quasiment stable : 97% du parc en 2018 (contre 96% en 2010).

Les agréments sont délivrés par FDJ au terme d'une procédure d'environ 12 semaines, subordonnée à l'obtention par le détaillant d'une caution bancaire (exigée par FDJ) et à la constitution par le détaillant d'un dossier d'agrément adressé par FDJ au Service Central des Courses et Jeux (du ministère de l'Intérieur) qui procède à la vérification de l'origine de fonds et la moralité du détaillant contractant. Une fois agréé, le détaillant doit encore suivre, avant de démarrer son activité, une formation à la gestion de l'activité FDJ (utilisation du terminal, Jeu Responsable, procédures FDJ). Chaque agrément est conféré *intuitu personae* et n'est pas cessible. Tout agrément peut être suspendu ou retiré par FDJ en cas d'impayé, de problème grave de Jeu Responsable ou de fraude.

Activité du réseau de distribution

En 2018, les mises dans le réseau physique ont représenté 15,0 milliards d'euros⁵⁷ (soit 95% du total des mises), en hausse de 3,7% par rapport à 2017. Les mises moyennes hebdomadaires par points de vente se sont élevées à 9 641 euros en 2018, contre 9 173 euros en 2017, soit une hausse de 5,1%. Les mises hebdomadaires moyennes par habitant (de plus de 18 ans) se sont élevées à 5,70 euros en 2018, tous jeux confondus.

Au 30 juin 2019, les mises dans le réseau physique ont représenté 7,916 milliards d'euros (soit 94% du total des mises) en hausse de 6% par rapport au 1^{er} semestre 2018⁵⁸.

Depuis 2016, le réseau des points de vente est segmenté en quatre catégories, en fonction du montant des mises moyennes hebdomadaires : Bronze pour les points de vente dont les mises hebdomadaires s'élèvent à moins de 3 500 euros, Argent pour les points de vente dont les mises hebdomadaires se situent entre 3 500 et 10 000 euros, Or pour les points de vente dont les mises hebdomadaires se situent entre 10 000 et 20 000 euros et Platine pour les points de vente dont les mises atteignent au moins 20 000 euros par semaine. Ces seuils vont augmenter au 1^{er} janvier 2020. Cette segmentation permet de piloter l'effort d'investissement, les promotions et la pression commerciale mis en œuvre dans les points de vente et de la lier au niveau de performance du point de vente. Les points de vente Bronze représentent 28% des points de vente et 5% des mises, les Argent 38% des points de vente et 25% des mises, les Or 24% des points de vente et 35% des mises et les Platine 10% des points de vente et 35% des mises. Le réseau de points de vente s'est également fortement numérisé avec le développement de l'usage des applications FDJ et du QR Code qui permettent de préparer ses prises de jeux sur mobile et de les valider sur le terminal disponible en point de vente.

En 2018, les mises numérisées en points de vente ont atteint 1,6 milliard d'euros de mises, soit le double des mises du canal numérique (0,8 milliard d'euros).

Distribution et commercialisation des jeux instantanés

Les jeux instantanés de FDJ sont commercialisés en dépôt-vente auprès des détaillants qui sont des mandataires. La facturation n'est pas déclenchée à la livraison des livrets, mais uniquement lorsque les livrets de jeu ont été activés et que la vente a débuté. Ce modèle, qui résulte des droits exclusifs dont bénéficie FDJ, impose à FDJ de récupérer, en fin de commercialisation des tickets, les livrets de tickets non vendus.

⁵⁷ Il est rappelé que les mises numérisées ont représenté 2,427 milliards d'euros en 2018.

⁵⁸ Les mises numérisées ont représenté 1,652 milliard d'euros au 1^{er} semestre 2019.

Le processus de conception, d'impression et de distribution des jeux instantanés est sécurisé :

- l'impression est gérée par des imprimeurs nord-américains spécialisés, la programmation informatique des lots est contrôlée par un cabinet d'audit indépendant et les jeux finalement certifiés par un laboratoire externe (voir paragraphe 3.6.2.2 « Organisation en matière d'intégrité des jeux ») ;
- tant qu'ils ne sont pas activés par le détaillant en point de vente, les jeux de grattage n'ont aucune valeur, ce qui réduit les risques tout au long de la chaîne logistique.

Stratégie commerciale :

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

- soutenir et redynamiser le réseau traditionnel à travers notamment l'évolution de la rémunération des détaillants, un effort de modernisation des points de vente et l'ajout de nouveaux services rémunérateurs ;
- étoffer et diversifier ses canaux de distribution physique ;
- poursuivre la transformation du modèle commercial dans une démarche de performance.

Évolution du mode de rémunération des détaillants

Avant 2018, la rémunération des détaillants FDJ était constituée d'une commission de 5% sur les mises encaissées en points de vente et d'un système de bonus Jeu Responsable, prévoyant une rémunération additionnelle des détaillants équivalente à 0,2% du montant des mises, mais conditionnée au respect de 7 critères de conformité Jeu Responsable et sécurité, certains détaillants pouvant perdre jusqu'à la totalité de ce bonus en cas de non-respect.

De cette commission, il fallait déduire les loyers mobiliers payés par les détaillants.

Début 2018, FDJ a souhaité aligner les modalités de rémunération des détaillants sur les règles de la fiscalité spécifique en inscrivant cet alignement dans l'accord de rémunération. Ainsi, modulé en fonction des jeux, un nouveau modèle de rémunération a été mis en place sur 2 ans en 2018 et 2019. Il repose sur plusieurs leviers (voir paragraphe 7.1.2.5 « Evolution de la commission des détaillants ») :

- dès 2018, les loyers payés par les détaillants au titre du mobilier FDJ ont été supprimés (ils représentaient un montant de 13 millions d'euros en 2017, soit l'équivalent de 0,1% de rémunération par rapport aux mises) ;
- FDJ a instauré la rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction activés au cours de l'année 2018 ;
- en 2019, la commission des jeux les plus rentables pour FDJ a été augmentée et la commission sur les paris sportifs a été modulée.

Cette remise à plat de la rémunération des détaillants FDJ doit permettre de :

- contribuer à la résilience des points de vente les plus fragiles ;
- promouvoir un modèle responsable en favorisant les jeux à TRJ les plus faibles ;
- renforcer la compétitivité des paris sportifs en développant les paris combinés et en développant la flexibilité en matière de politique de cotation.

D'ici fin 2019, l'ensemble du dispositif devrait permettre d'augmenter la rémunération moyenne annuelle des détaillants de près de 0,3 point par rapport à 2017. A partir de 2020, les coûts additionnels pour FDJ devraient représenter près de 40 millions d'euros en comparaison avec les coûts 2017 et sur la base d'un montant de mises identique.

Le revenu des détaillants devrait continuer à se développer à horizon 2025 en raison du développement des mises et des nouveaux services que FDJ proposera dans son réseau. Entre 2010 et 2018, la commission moyenne par point de vente est passée de 14 200 euros à 25 800 euros, soit une croissance de plus de 80%. Le dispositif ne contient en revanche pas de mécanisme contractuel prévoyant de nouvelles augmentations des rémunérations.

Les commissions versées par FDJ aux détaillants représentent le plus souvent la deuxième source de revenus des détaillants.

Modernisation des points de vente au service des détaillants et des joueurs

Depuis plusieurs années, FDJ a déployé et maintient plus de 365 000 équipements (dont plus de 100 000 connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles) dans l'ensemble de son réseau dans l'objectif de garantir une expérience de qualité en points de vente, tant auprès des joueurs qu'auprès des détaillants,

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 (29 500 enseignes et 20 000 cadres affiches en extérieur) ;
- valoriser l'offre de jeux FDJ à l'intérieur (mobiliers merchandising : 23 000 comptoirs zone de caisse avec écrans, 41 500 mobiliers libre-service, 4 400 kit multi jeux et 15 500 écrans Amigo) ;
- permettre les transactions (33 000 terminaux de prise de jeu Neptune) ;
- permettre la vérification de gains (28 500 reçus checkers).

Le mobilier (comptoirs et zones libre-service) que FDJ a développé ces dernières années est un mobilier modulaire écoconçu (matériaux et recyclage) qui optimise la visibilité de l'offre FDJ et répond à des contraintes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Grâce à sa modularité, il permet en outre d'anticiper l'intégration de nouveaux équipements numériques et de mettre en valeur la communication Jeu Responsable, notamment l'interdiction de vente aux mineurs.

Pour les plus petits points de vente, FDJ a également mis au point un équipement compact, le kit multi-jeux. Ce dispositif propose un accès simplifié aux trois gammes (tirage, grattage, paris sportifs), avec notamment pour l'offre grattage un assortiment de 13 tickets de jeux (contre 24 en moyenne pour l'offre complète).

Pour assurer les prises de jeu, FDJ a déployé 33 000 nouveaux terminaux de dernière génération (terminal Neptune), dotés d'écrans entièrement tactiles, d'une technologie sans contact, facilitant le travail des détaillants tout en renforçant la sécurité des transactions (scan de la pièce d'identité pour les gains supérieurs au seuil Perben, contrôle de tickets).

Le reçu checker, qui permet au joueur en point de vente de scanner son reçu de jeu (jeux de tirage ou paris sportifs) pour vérifier s'il est porteur d'un lot, arrive à obsolescence. Le déploiement d'un équipement de remplacement devrait démarrer en 2020. La solution de vérification par mobile sera également promue auprès des joueurs pour développer de nouveaux usages de vérification de lots.

Entre 2015 et 2020, FDJ aura ainsi investi environ 180 millions d'euros dans l'équipement et la modernisation de son réseau de points de vente. 52% des investissements auront été consacrés aux mobiliers merchandising valorisant l'offre FDJ, 33% à la digitalisation avec les nouveaux terminaux de prise de jeux, 9% à l'innovation avec de nouveaux équipements comme les bornes en points de vente ou les afficheurs dynamiques et enfin 6% dans la modernisation de la chaîne logistique.

Consolidation et diversification du parc de points de vente

FDJ s'est fixée comme objectif de maintenir un parc de 30 000 points de vente à horizon 2025.

Pour compenser les fermetures dans le réseau traditionnel bar-tabac-presse, FDJ a initié une diversification de sa distribution dans de nouvelles typologies de points de vente, principalement en stations-service et commerces de proximité de moins de 400m² en centre-ville ou dans des galeries marchandes. Ces nouveaux profils de points de vente, qui représentaient 2,1% du parc en 2010, pèsent désormais 5,4% en 2018.

Cet effort de diversification sélective est mené dans une logique de maillage local et de ciblage de nouvelles populations et est partagé de manière régulière avec les deux instances représentatives de détaillants : la Confédération des Buralistes et Culture Presse. Ceci permet de suivre et d'objectiver les résultats de ces créations et le risque éventuel de cannibalisation des ventes sur les points de vente environnants.

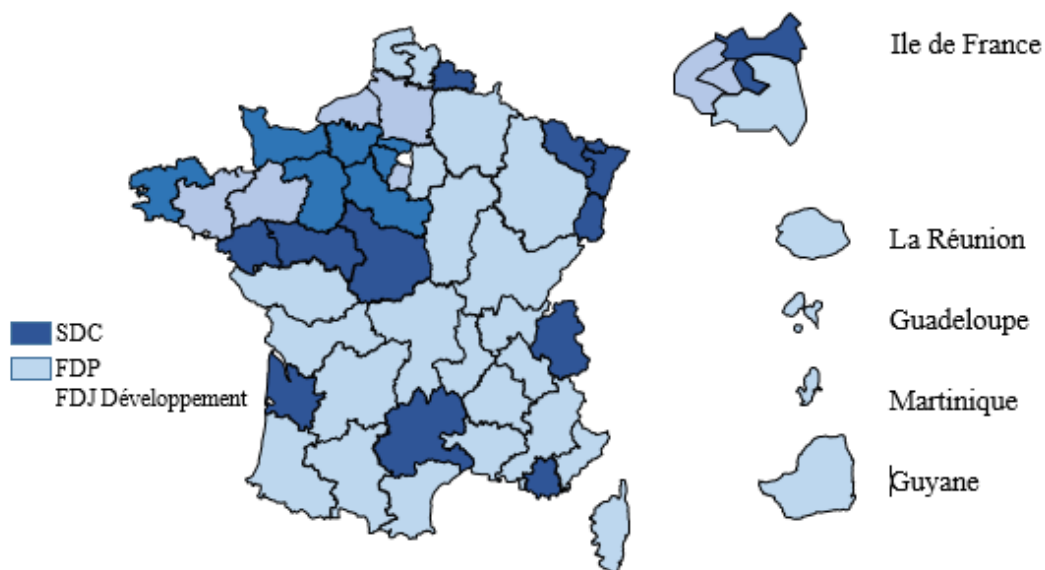
Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale

Afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ a fait évoluer son modèle de distribution et son organisation commerciale.

Historiquement, le réseau de distribution de FDJ était géré par des courtiers-mandataires indépendants, rémunérés sur la base d'une commission sur les mises encaissées et exerçant une activité essentiellement logistique. Ce système n'étant plus adapté aux évolutions des services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs, FDJ a résilié en 2014 le contrat de l'ensemble des courtiers-mandataires et a repris en direct, par l'intermédiaire de FDP (filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole) et de FDJ Développement (filiale d'animation et de pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane) la gestion des secteurs commerciaux en internalisant (c'est-à-dire en reprenant le personnel des courtiers en application de l'article 1224-1 du code du travail) les deux-tiers de la force de vente. Le tiers restant est géré par des prestataires externes (Sociétés de Distribution Commerciale - SDC) pilotés par FDP.

Ainsi, depuis fin 2018, tous les secteurs commerciaux sont en distribution directe, avec livraison de tous les points de vente à partir de l'entrepôt central d'Ile de France, par l'intermédiaire de 2 courriers (voir paragraphe 7.1.2.4 « Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale »).

La carte ci-dessous présente, au 31 décembre 2018, la répartition géographique de la force commerciale entre les SDC et les filiales de FDJ (hors Polynésie Française (Pacifique des Jeux) et Saint Pierre et Miquelon). Sur les 55 secteurs, 35 sont gérés par des filiales de FDJ et 20 par les SDC.



Les contrats conclus avec les SDC expirent en 2025. Leur rémunération est calculée selon les mêmes règles que la rémunération des filiales de FDJ. Cette rémunération est basée sur le nombre de points de vente couverts et les mises générées par les points de vente ; elle comprend également une part variable assise sur les objectifs annuels.

5.5.1.3 *Fonction technologie*

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

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

Le système d'information est l'outil industriel de FDJ sur lequel repose l'ensemble des flux transactionnels et financiers correspondant aux mises enregistrées par le Groupe. Il porte la totalité des opérations de traitement des jeux, depuis la validation des opérations de jeux dans les points de vente et en ligne, jusqu'à la gestion des plates-formes de jeux, des clients, l'approvisionnement logistique des détaillants, leur facturation, leur rémunération ainsi que les outils d'animation de la force de vente. Il gère ainsi plus de 100 000 équipements dans les points de vente (terminaux, bornes self-service, afficheurs promotionnels, reçus) connectés en temps réel au centre informatique de FDJ à Vitrolles. Il supporte annuellement environ 17 milliards d'euros de flux financiers représentant 5 milliards de transactions dont plus de 3 milliards de transactions de jeu avec des pics pouvant atteindre plus de 1 000 transactions à la seconde. Il a pu absorber environ 400 paris par minute et a permis 44 000 sessions actives simultanées le 15 juillet 2018, pendant la finale de la Coupe du Monde de Football. En 2018, selon une étude Gartner, les dépenses de FDJ en systèmes d'information ont représenté 3% de son chiffre d'affaires, contre 4,8% en moyenne pour cinq loteries comparables.

Il repose sur une infrastructure technologique de pointe, constituée d'un centre de données à haute performance et haute disponibilité avec un *data center* « *dual room* » situé à Vitrolles, auquel viennent s'ajouter un centre d'intégrité de données situé à Marseille et des infrastructures de proximité dédiés aux entrepôts pour les opérations logistiques. Cette infrastructure technologique, composée de plus de 6 000 serveurs virtuels, qui représente 1,9 petabyte de stockage, est opérationnelle 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an avec un taux de disponibilité extrêmement élevé.

En matière de conformité, le système d'information répond à toutes les exigences du secteur. Il est certifié ISO 27001 pour son système de management de la sécurité de l'information et respecte les agréments de la « World Lottery Association » (certification WLA-SCS) et de l'ARJEL en France. Il est par ailleurs conforme à la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement (PCI DSS), standard de sécurité des données qui s'applique aux différents acteurs de la chaîne monétique.

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

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

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

5.5.2 Directions de la communication, des médias, de la production TV, de l'événementiel et de l'innovation

5.5.2.1 Directions de la communication, des médias, de la production TV, de l'événementiel

La stratégie de marketing de FDJ est déployée sur l'ensemble du territoire français (Métropole et Dom-Tom) par le biais de moyens de communication media et hors media. Elle vise à faire connaître au grand public l'offre de jeu de FDJ (une offre légale et responsable), à favoriser la présence à l'esprit de la marque et à renforcer la notoriété et l'image de marque des produits FDJ. Elle contribue ainsi au modèle de jeu extensif du Groupe, en permettant à la fois le recrutement de nouveaux joueurs non exposés à l'offre FDJ, la rétention des joueurs occasionnels et la fidélisation des joueurs réguliers, tout en promouvant une pratique de jeu modérée.

La stratégie de communication du Groupe est conçue de façon différenciée selon l'offre concernée.

S'agissant des jeux de tirage, la publicité met en avant les jackpots, dans le but d'attirer de nouveaux joueurs ou des joueurs occasionnels. En 2018, dix vagues de communication ont ainsi été réalisées sur les jackpots boostés ou exceptionnels (liés aux événements du calendrier). S'agissant des jeux instantanés, la publicité accompagne les lancements des nouveaux jeux du Groupe. En 2018, cinq vagues de communication ont ainsi été déployées à l'occasion des lancements de nouveaux jeux, à l'instar de « Mission Patrimoine » ou encore à l'occasion de l'opération « Pochettes Cadeaux de Fin d'Année ».

S'agissant des paris sportifs, la publicité, mise en œuvre tout au long de l'année pour faire connaître les nouveaux services proposés aux joueurs. Elle est particulièrement renforcée à l'occasion des Super Pactole Loto Foot ou lors d'importants événements sportifs tels la Coupe du Monde de Football. S'agissant de la marque FDJ plus largement, la publicité contribue à renforcer le lien de confiance avec les joueurs, créer la préférence et développer leur engagement.

Le budget de communication (media et hors media) du Groupe, qui est resté relativement stable depuis 10 ans, s'élevait en 2018 à 127 millions d'euros, répartis entre les dépenses de publicité (achats d'espaces publicitaires), la production audiovisuelle (diffusion des émissions de tirage), les partenariats sportifs et les opérations événementielles.

Les achats d'espace publicitaire par FDJ ont représenté en 2018 3,2% du PNJ du Groupe. Selon le classement Kantar, la part de voix de FDJ sur le secteur du jeu d'argent en France ressort à plus de 40% dans un contexte marqué par une très forte augmentation des investissements publicitaires des opérateurs de paris sportifs en ligne, à l'occasion de la Coupe du Monde de Football. Selon Kantar, FDJ se classe régulièrement parmi les 25 premiers annonceurs français.

FDJ concentre la plus grande partie de ses achats d'espace publicitaire sur la télévision (près de 50% des achats), média de masse qui est le plus puissant en instantané, et sur le digital (plus du tiers des achats), média complémentaire pour garantir la couverture la plus large possible de la population en âge de jouer et toucher les joueurs dans leurs différents parcours de consommation multicanaux. En termes de tendance, les investissements en télévision sont stables bien que leur poids relatif soit en baisse compte tenu de la forte progression du digital (+30%). Pour renforcer sa responsabilité sociétale en matière de communication, FDJ s'est engagée à dépenser 10% de son budget télévisuel annuel pour des communications liées au Jeu Responsable.

Par ailleurs depuis plusieurs dizaines d'années, afin d'assurer la transparence de l'exploitation de ses jeux, FDJ conçoit, avec sa filiale FDJ Studios, la production audiovisuelle des émissions de tirage de ses principaux jeux (Loto®, Euromillions / My Million), diffusées ensuite sur les antennes de chaînes de télévision grand public. Depuis 2014, TF1 diffuse, dans le cadre d'un accord avec FDJ renouvelé en 2019 après procédure de consultation, les émissions de ces jeux de tirage. Les émissions de tirage ont le statut de programmes télévisuels à part entière, puisqu'elles apportent de véritables informations aux téléspectateurs.

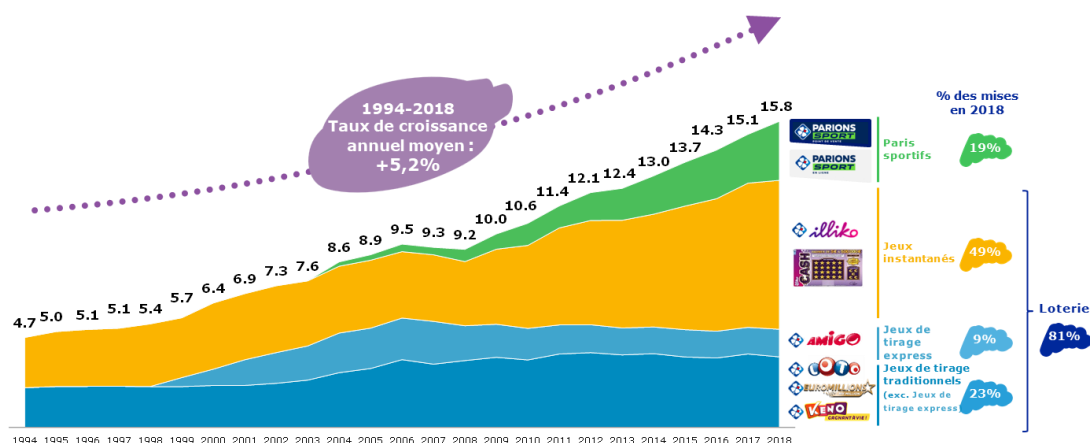
En complément des actions media et commerciales en point de vente et en ligne, FDJ conçoit et organise des événements ponctuels (opérations en régions, animations dans les points de vente ou dans des centres commerciaux, marketing dans la rue) pour attirer l'attention du grand public et le faire participer à ces événements, notamment dans le sport (opérations Parions Club). Ces opérations événementielles sont l'occasion pour ces cibles de découvrir l'offre FDJ (distribution d'offres découverte) ainsi que de vivre des expériences inédites (starification des gagnants Parions Club).

5.5.2.2 Direction de l'innovation

Les loteries sont confrontées à une concurrence multiforme, à la fois des autres opérateurs de jeu d'argent (notamment opérateurs de paris sportifs, casinos) mais aussi, plus largement, d'acteurs de l'industrie du divertissement (Netflix, Spotify, Candy Crush), avec lesquels elles sont en concurrence en termes d'allocation du temps et du budget de loisirs des individus, dans un contexte en évolution, qui voit émerger de nouveaux usages et comportements numériques qui concernent l'ensemble de la société.

Pour se différencier, FDJ a fait le choix d'une approche proactive en matière d'innovation. L'innovation concerne aussi bien l'offre de produits du Groupe, conçue avec cohérence pour éviter toute « cannibalisation » d'une offre sur une autre, que l'évolution des expériences proposées aux joueurs à travers par exemple le développement de nouveaux modèles de jeu (syndication, multijoueurs).

FDJ a ainsi réussi à compléter son offre sans affecter son offre existante, comme l'illustre le graphique ci-dessous :



L'innovation est également au cœur de la modernisation des canaux de distribution du Groupe, à la fois physiques (nouveaux modèles de distribution physique, dématérialisation, phygital) et numériques (application mobile, nouvelles interfaces de type voix) et de la diversification de ses activités (international, paiement & services, divertissement). FDJ joue également un rôle actif dans des dispositifs européens d'innovation en collaboration avec d'autres loteries (Euromillions, European Lotteries, LEIA).

Afin de répondre aux enjeux majeurs auxquels elle fait face (densité et diversification de son réseau de points de vente, numérisation de son offre et de son accès, renouvellement de son bassin de joueurs), l'effort d'innovation de FDJ se répartit sur quatre axes principaux :

- l'offre : stimuler l'innovation produit sur le cœur d'activité et créer des modèles d'affaires innovants pour développer des activités adjacentes ;
- expérience client : innover pour améliorer l'ensemble de l'expérience client, avec une attention particulière sur la modernisation du réseau de points de vente;
- connaissance client : mieux connaître ses clients par l'amélioration des parcours, l'identification et la personnalisation, tout en renforçant le Jeu Responsable ;
- assistance aux fonctions support : doter les fonctions supports de solutions innovantes au travers d'une approche opportuniste.

Pour atteindre ses objectifs, FDJ a mis en place une approche impliquant, outre la direction générale et la direction de l'innovation, l'ensemble du Groupe (BU et autres directions), et, au-delà, tout son écosystème d'innovation, créé au cours des dernières années, qui inclut :

- un fonds de corporate venture (V13 Invest), dont le rôle est de prendre des participations minoritaires dans de jeunes start-ups européennes des secteurs du divertissement et de l'expérience client en point de vente, pour soutenir leur croissance et activer des synergies avec FDJ ;
- des fonds d'investissement généralistes et thématiques dans lesquels elle a investi (Partech, Raise, OneRagTime, LevelUp, Trust eSport), qui lui confèrent une vision et une compréhension des tendances d'innovation, à la fois en transverse sur des sujets communs à de nombreuses industries, et de manière spécifique sur des thématiques importantes pour le Groupe, et lui permettent d'identifier des start-ups proposant des solutions adaptées aux enjeux de FDJ et avec lesquelles des expérimentations sont mises en place ; et
- des accélérateurs et incubateurs de start-ups, tels que le D3, plate-forme d'innovation de Paris&Co dédiée à l'expérience client omnicanale, retail et services, hébergée dans les locaux de FDJ, et dont FDJ est partenaire-fondateur aux côtés d'AG2R La Mondiale, Bouygues Télécom, Diam, Hammerson et L'Oréal.

L'innovation de manière responsable

La politique de Jeu Responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité, y compris au stade de l'innovation. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise.

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeu fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts. Deux 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) ; et
- une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame Grattage) mise en service en 2018.

Dans ce cadre, FDJ a également recours à l'intelligence artificielle et au *big data* (traitement massif de données).

5.6 Politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

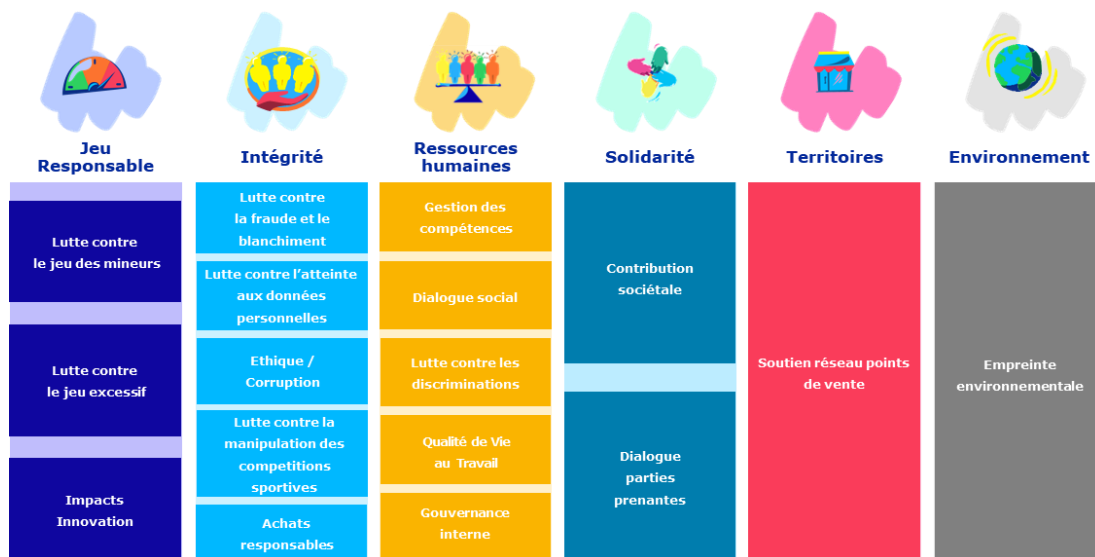
La responsabilité sociétale est inscrite, depuis l'origine, au cœur du modèle de FDJ, héritière de la Loterie nationale créée en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Grande Guerre et des calamités agricoles. La responsabilité sociétale est en outre indissociable du modèle de FDJ, qui s'est vu confier par la loi une mission de protection de l'ordre public et de l'ordre social, en canalisant dans un circuit contrôlé, la demande de jeu du grand public et en prévenant les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans le prolongement de ces missions d'intérêt public, FDJ a initié en 2005 une politique de Jeu Responsable (JR), qui constitue le socle de sa responsabilité sociétale. La politique de Jeu Responsable du Groupe est décrite au paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable ».

Au-delà du Jeu Responsable, le Groupe a mis en place à partir de 2006 une politique globale de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), déclinée sur l'ensemble de ses activités, consolidée depuis 2009 avec l'application des principes issus de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations⁵⁹ et pleinement intégrée à la gouvernance et à la stratégie de l'entreprise au travers notamment de la création en 2012 d'un comité de développement durable au sein du conseil d'administration de FDJ.

La politique RSE du groupe FDJ a fait l'objet de plusieurs évaluations par l'agence de notation extra-financière Vigeo. La dernière, réalisée à la fin du 1^{er} semestre 2019, a abouti à une note A1+, situant le Groupe dans les 5% des sociétés les mieux notées avec un score global de 66/100 en progression de 9 points par rapport à sa dernière évaluation en 2017. FDJ est classée numéro 1 dans le sous-secteur des jeux ; la moyenne de ce sous-secteur en Europe étant de 31,7/100 et le deuxième opérateur ayant atteint un score de 37/100.

Dans le cadre du dialogue continu avec l'ensemble de ses parties prenantes, FDJ a élaboré une matrice de matérialité et une cartographie de ses principaux enjeux et risques en matière RSE. A la Date du Document d'Enregistrement, 17 enjeux RSE majeurs ont été identifiés, répartis en six grandes thématiques de risques : le Jeu Responsable, l'Intégrité, les Ressources Humaines, la Solidarité, les Territoires et l'Environnement, tels que présenté dans le schéma suivant :



⁵⁹ En outre, dans le but d'intégrer les 17 Objectifs Développement Durable de l'ONU dans sa politique RSE, FDJ a étudié l'impact de ses actions au regard de 13 des 17 ODD, notamment la lutte contre la pauvreté, les inégalités, le blanchiment d'argent et le réchauffement climatique.

Jeu Responsable

Voir paragraphe 3.6.3 « Politique de gestion du Jeu Responsable ».

Intégrité

Pour une description des mécanismes de lutte contre la fraude et le blanchiment, la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption et la lutte contre les manipulations des compétitions sportives, voir paragraphe 3.6.2 « Description des principaux dispositifs de gestion des risques ».

S'agissant des achats responsables, FDJ est signataire depuis 2014 de la Charte Relations Fournisseurs Responsables de la Médiation Inter-entreprises. Elle vise désormais à horizon 2020, l'obtention du label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables ». Ce label distingue les entreprises qui entretiennent une relation équilibrée et durable avec leurs fournisseurs.

Dans le cadre de la notation extra-financière réalisée par Vigéo, FDJ s'est classée à la 1ère place sur l'indicateur relatif à la prévention de la corruption et du blanchiment d'argent, avec un score de 78/100 ; la moyenne de ce sous-segment étant de 35/100 et le deuxième ayant atteint un score de 39/100. Dans ce domaine, FDJ a notamment pris des engagements formels couvrant l'ensemble de ses responsabilités et forme ses collaborateurs les plus exposés.

Le Groupe promeut également les achats auprès d'entreprises qui emploient des personnes en situation de handicap. En 2018, 851 000 euros ont été consacrés à l'achat de prestations auprès d'ESAT (Établissements aux Services d'Aide par le Travail) et EA (Entreprises Adaptées).

Ressources humaines

Le Groupe a identifié cinq principaux enjeux sur le volet social de sa politique RSE :

- garantir une bonne gestion des compétences avec une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), développée depuis plus de dix ans, visant à garantir l'adéquation entre les compétences des salariés et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie. FDJ consacre plus de 4% de sa masse salariale à la formation ;
- promouvoir un dialogue social constructif : au niveau de FDJ, la direction réunit tous les 15 jours ses trois organisations syndicales pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social ;
- renforcer la diversité et l'égalité professionnelle en luttant contre toutes les formes de discrimination. Depuis 2010, FDJ est engagée dans une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des chances afin de lutter contre toutes les formes de discrimination.

En 2017, FDJ a renouvelé sa certification diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, label délivré tous les quatre ans par l'Afnor. L'écart de salaire a été réduit grâce à un budget spécifique de rattrapage salarial. FDJ a obtenu un score de 84/100 sur le nouvel index « égalité femmes-hommes » instauré par la loi Avenir Professionnel en 2018 et continue à renforcer ses actions pour améliorer son score en 2019.

Afin de favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique Diversité du Groupe, FDJ a reconduit en 2018, pour la troisième année, son partenariat avec Mozaik RH pour l'aider dans le recrutement de salariés issus de toutes les diversités.

Dans le prolongement de ces actions, FDJ s'est engagé en 2019 dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé en juillet 2018 par le Président de la République. Ce dispositif s'articule autour de quatre axes : sensibiliser, former, recruter et acheter.

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2018, les alternants ont représenté plus de 6% des effectifs du Groupe.

En matière d'insertion professionnelle des personnes handicapées, le Groupe veille à intégrer de nouveaux salariés en situation de handicap et à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade. En 2018, FDJ a employé 5,89% de personnes en situation de handicap (emplois directs et indirects).

- soutenir la qualité de vie au travail : depuis 2014 FDJ dispose d'un service diversité & qualité de vie au travail dédié qui pilote les actions menées en la matière. Une cellule d'écoute interne en cas de mal-être ou de discrimination peut être sollicitée par les salariés du groupe FDJ en cas de besoin ;
- assurer la confiance dans la gouvernance interne en maintenant un niveau d'engagement élevé des salariés mesurée par une enquête du taux d'engagement réalisée tous les six mois auprès de l'ensemble des salariés du Groupe. Cette enquête s'articule autour de six thématiques : environnement de proximité, recommandation de l'entreprise à un proche, alignement par rapport à la stratégie d'entreprise, qualité de vie et bien-être, implication, opportunités de développement professionnel. Les résultats supérieurs à 75% traduisent un socle d'engagement solide des salariés et une confiance dans sa capacité de mener à bien ses objectifs stratégiques.

Solidarité

Contribution sociétale

FDJ s'est engagée depuis longtemps dans un grand nombre d'actions sociétales.

Créée en 1993, la Fondation d'entreprise FDJ a pris une nouvelle direction en 2018 et s'engage pour favoriser l'égalité des chances par le jeu dans 2 domaines : l'éducation et l'insertion pour des personnes en difficultés d'intégration, quelles qu'en soient les raisons (voir paragraphe 6.2.3 « Fondation d'entreprise »).

FDJ est un partenaire de premier plan du sport français depuis de nombreuses années et promeut le sport dans toutes ses dimensions. Le Groupe soutient ainsi le Sport au féminin, en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes avec le programme Sport pour Elles, lancé en 2016, et construit autour de quatre axes prioritaires : encourager la pratique sportive des femmes qui en sont éloignées, soutenir le sport de haut niveau féminin, soutenir la médiatisation du sport féminin et mobiliser les réseaux (sociaux et professionnels) pour faire changer les mentalités autour de la place du sport dans la vie des femmes. Le Groupe est également actif auprès des sportifs de haut niveau, via le programme « Challenge » qui soutient de jeunes sportifs à potentiel, à travers des aides financières, un accompagnement à la gestion de carrière, la mise en place de formation et d'aide à la reconversion.

Depuis 30 ans, FDJ est également sponsor d'une équipe cycliste (voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de gestion de l'Echappée »), partenaire d'institutions sportives et soutien de grands événements du sport français (UEFA EURO 2016TM, Candidature Paris 2024...).

Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie pluriannuelle menée par le Ministère de la Culture en faveur du patrimoine, l'État a adopté le principe d'un financement par des jeux FDJ de la mission « Patrimoine en péril » au profit de la Fondation du patrimoine. FDJ participe ainsi au financement d'une grande cause nationale.

En 2018, 21 millions d'euros provenant des prélèvements publics sur les mises des jeux « Mission Patrimoine » ont ainsi été affectés à un fonds spécifique de la Fondation du patrimoine appelé « Patrimoine en péril ». Il servira à la sauvegarde et à la rénovation d'environ 270 projets partout en France. Cette initiative a été renouvelée en 2019 avec le Super Loto® du Patrimoine du 14 juillet 2019 et des jeux de grattage pour la journée du patrimoine en septembre. En participant à ces jeux, les joueurs contribuent ainsi à la réhabilitation du patrimoine français.

FDJ est également devenue pour trois ans mécène de la Fondation du patrimoine (1,4 million d'euros répartis sur les années 2018, 2019 et 2020) et relaie son appel aux dons.

Dialogue avec les parties prenantes

FDJ entretient depuis de nombreuses années un dialogue permanent et approfondi avec l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier issues de la société civile. Ce dialogue s'est notamment structuré et renforcé depuis, au sein d'un Laboratoire sociétal mis en place en 2014 et rassemblant une douzaine d'associations et organisations de la société civile (voir paragraphe 3.6.3.2 « La prévention du jeu excessif »).

FDJ participe également à des échanges de bonnes pratiques avec les loteries européennes au sein de l'Association européenne des loteries (European Lotteries) sur les questions de Jeu Responsable et de RSE. En 2018, ils ont notamment abouti à la création d'un référentiel RSE pour les loteries (CSR Guidelines).

Soutien aux territoires

La vente des produits FDJ représente une activité importante pour les buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Fidèles à ses plus de 30 000 points de vente, FDJ les accompagne dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

En 2018, la contribution de FDJ au Produit Intérieur Brut (PIB) national a ainsi été évaluée par une étude BIPE à 5,4 milliards d'euros et plus de 52 000 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 20 350 dans le réseau des détaillants, soit 1/5 des emplois de la filière bar-tabac-presse en France.

Actions environnementales

Face aux défis du réchauffement climatique et de la dégradation croissante de l'environnement, FDJ est pleinement engagée en vue de réduire son impact environnemental et de contribuer à la transition écologique. Depuis 2008, l'entreprise évalue son Bilan Carbone® global en suivant la méthodologie fixée par l'ADEME. FDJ a déployé depuis 10 ans des actions qui ont permis de réduire de 8% ses émissions carbone entre 2007 et 2017 dans un contexte de forte croissance de l'activité. A titre d'illustration, depuis 2012, 100% des supports de jeux et des tickets de grattage de FDJ sont ainsi imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement (FSC), les tickets de grattage sont constitués à hauteur de 20% de papier recyclé et l'ensemble des terminaux de prises de jeux et des mobiliers en fin de vie sont recyclés à hauteur de 80%. L'électricité consommée est également d'origine renouvelable, la chaleur produite par les data centers de FDJ est récupérée pour chauffer les locaux du site de Vitrolles. FDJ a décidé de rejoindre dès 2019 l'initiative internationale *Science Based Targets* (SBT)⁶⁰ afin de faire valider la trajectoire de réduction de ses émissions de carbone en cohérence avec les objectifs internationaux validés par l'Accord de Paris en 2015.

FDJ s'est donné pour objectif de :

- réduire de 20% ses émissions carbone entre 2017 et 2025 ;
- atteindre la neutralité carbone dès 2019 en compensant ses émissions n'ayant pu être évitées. Cette compensation sera réalisée par le financement de projets internationaux de limitation des émissions de carbone certifiés (Gold Standard et/ou VCS - Verified Carbon Standard) pour leur fiabilité, notamment par l'ONU.

⁶⁰ L'initiative *Science Based Targets* est une initiative internationale à but non lucratif, lancée en 2015 lors de la COP 21 organisée à Paris par le Carbon Disclosure Project (CDP), le Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC), le WWF et le World Resources Institute. Cette initiative aide les entreprises à fixer et valider leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre en cohérence avec l'objectif général, défini par le GIEC, de limiter la hausse de la température moyenne mondiale en-dessous de 2°C à horizon 2100.

5.7 Investissements

5.7.1 Investissements significatifs au cours des trois derniers exercices et au cours du premier semestre 2019

Le montant total des investissements réalisés par le Groupe s'est élevé à 92,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre 104,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et 265,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (l'investissement de 2016 correspondant à l'acquisition du siège social de la Société à Boulogne). Les investissements réalisés par le Groupe au cours du premier semestre 2019 se sont élevés à 144,2 millions d'euros.

Ces investissements comprennent des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, qui couvrent des investissements de type récurrents et des investissements de développement stratégique.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances.

Le tableau ci-dessous présente le montant des acquisitions d'immobilisations au cours des trois exercices :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|------|------|-------|
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 92,9 | 88,6 | 265,7 |
| Acquisitions de titres | - | 15,6 | - |

Le montant total des investissements réalisés par le Groupe s'est élevé à 144,2 millions d'euros au titre du semestre clos le 30 juin 2019, contre 55,3 millions d'euros au titre du semestre clos le 30 juin 2018.

Le tableau ci-dessous présente le montant des acquisitions d'immobilisations au cours du semestre clos au 30 juin pour les années 2019 et 2018 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Juin 2019 | Juin 2018 |
|--|-----------|-----------|
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles | 32,4 | 55,3 |
| Acquisition de titres | 111,8 | - |

L'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Conformément à la Loi Pacte, l'Ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ à ce titre et que son paiement devra intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la Loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'Etat à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019. A la date d'arrêté des comptes, et conformément aux échanges avec l'Etat, la contrepartie financière due était estimée à 380 millions d'euros. Ce montant a été confirmé par le Décret Contrôle Etroit du 17 octobre 2019 approuvant le Cahier des Charges, pris après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

Ce montant n'étant pas réglé en date du 30 juin 2019, il n'apparaît pas comme un investissement de la période dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe du 1^{er} semestre 2019.

Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent principalement les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils incluent principalement des coûts liés aux équipements de points de vente, des coûts de développements de systèmes informatiques et d'opérations de maintenance de ceux-ci, et dans une moindre mesure des coûts d'équipement de l'entrepôt de distribution, ainsi que des coûts liés à la production télévisuelle.

Ils comprennent également 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.

Au titre des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- les investissements incorporels se sont élevés à 31,6 millions d'euros en 2018, 31,5 millions d'euros en 2017 et 29,9 millions d'euros en 2016. 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 36,3 millions d'euros en 2018, 36,1 millions d'euros en 2017 et 28,9 millions d'euros en 2016. 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).

Au titre des semestres clos les 30 juin 2018 et 2019, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- les investissements incorporels se sont élevés à 13,2 millions d'euros en 2019 et 17,3 millions d'euros en 2018. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'architecture omnicanal sur l'activité Sport ainsi que sur des systèmes d'information commerciaux ;
- les investissements corporels se sont élevés à 19,2 millions d'euros en 2019 et 24,0 millions d'euros en 2018. Ces montants d'investissements représentent essentiellement des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente.

Investissements de développement stratégique

Les investissements de développement correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe.

Ainsi, le Groupe a décidé d'implanter son siège social à Boulogne-Billancourt, de manière à regrouper les salariés de différents sites et améliorer l'efficacité opérationnelle et financière ; les coûts de cette acquisition et de l'aménagement corrélatif se sont élevés à 25 millions d'euros en 2018, 21 millions d'euros en 2017 et 207 millions d'euros en 2016.

Le Groupe a pris la décision de racheter une partie de ses titres en 2017 (3% du capital) auprès de Soficom, dont le prix d'acquisition a été placé en séquestre auprès de la Caisse des dépôts et consignations en raison de la contestation de ce rachat par Soficom (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

Enfin, FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a annoncé le 24 juin 2019 avoir réalisé l'acquisition de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaire des actifs et expertises actuelles du Groupe. Cette acquisition a été faite pour un montant de 121 millions d'euros, dont 111,8 millions d'euros ont été payés au 30 juin 2019 (acquisition des actions pour 35,1 millions d'euros et acquisition de la dette pour 76,7 millions d'euros. Le montant non encore décaissé (part variable sur EBITDA 2019) est de 4 millions d'euros (3 millions de livres sterling). A ce jour, il semble probable que le seuil permettant le déclenchement de cet ajustement de prix ne sera pas atteint. Sporting Group emploie plus de 300 salariés et a réalisé 38,6 millions de livres sterling de chiffre d'affaires en 2018 (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »). Afin de financer l'acquisition et le refinancement, le Groupe a souscrit le 15 mai 2019 un emprunt de 100 millions de livres sterling, octroyé par un pool de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), le solde étant financé par fonds propres.

5.7.2 Investissements significatifs en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part des organes de direction

En dehors des éléments décrits ci-dessus, le Groupe n'a aucun investissement significatif en cours ou ayant fait l'objet d'engagements fermes de la part des organes sociaux autre que ceux relatifs au cours normal de ses activités (qui s'élèvent en moyenne à 4% du chiffre d'affaires).

5.7.3 Informations relatives aux *joint-ventures* et participations importantes

5.7.3.1 *Contrat relatif à une société commune dénommée Beijing Zhongcai Printing Co*

FDJ Gaming Solutions détenait, au 31 décembre 2018, 37%⁶¹ du capital de Beijing Zhong Cai Printing Co, société mixte de droit chinois, ayant pour objet la production et la commercialisation des billets de loterie instantanés ainsi que le transfert de technologie d'imprimerie y afférent. Le solde du capital social est détenu par la loterie chinoise (China Welfare Lottery) et Berjaya Limited (une entité privée de droit malais), à hauteur respectivement de 43% et de 20%.

Les relations entre les actionnaires étaient régies par un contrat de société, d'une durée de 15 ans, qui a expiré le 24 novembre 2018 et a été prolongé d'une année. Des discussions sont en cours pour que la loterie chinoise rachète la participation de FDJ.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la Société.

5.7.3.2 *Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services*

FDJ et Santa Casa da Misericordia de Lisboa (loterie portugaise) ont créé, le 22 février 2013, la société française dénommée National Lotteries Common Services (NLCS), qu'ils détiennent à parts égales. NLCS a pour objet la coordination et la fourniture à ses associés de services communs relatifs à l'activité de paris sportifs. Ces services communs, ayant pour objet la mise en commun des compétences et des moyens de FDJ et de Santa Casa da Misericordia de Lisboa en matière de paris sportifs, sont formalisés au travers de plusieurs contrats de services conclus entre NLCS, d'une part, et, selon le cas, FDJ, Santa Casa da Misericordia de Lisboa, ou FDJ Gaming Solutions UK, d'autre part, portant notamment sur des services, de licence et de maintenance concernant l'utilisation des logiciels *Advanced Betting Platform* et *eXclusive Trading services*, développés et détenus par FDJ Gaming Solutions UK dans le cadre de l'activité de paris à cotes fixes.

Cette convention a été modifiée en 2019 afin d'étendre le périmètre des services communs à l'activité de loterie.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la Société.

5.7.3.3 *Société de gestion de l'Échappée*

La Société de Gestion de L'Échappée (SGE) gère depuis 2012 l'équipe cycliste FDJ. Début 2018, FDJ a signé un partenariat avec la société Groupama, qui est devenue co-partenaire de l'équipe rebaptisée « Groupama-FDJ » pour les saisons cyclistes 2018, 2019 et 2020.

Le budget annuel alloué dans le cadre de ce partenariat est variable selon la saison cycliste concernée ; il est de l'ordre de 17 millions d'euros dont 7,5 millions d'euros financés par FDJ (le solde provenant de Groupama et d'autres sponsors parmi lesquels principalement les Cycles Lapierre) et constitue la contribution financière maximale des partenaires.

Dans le prolongement de la mise en place de ce nouveau partenariat, l'Association l'Échappée a cédé en décembre 2018, l'intégralité des titres qu'elle détenait au sein de la SGE, de sorte que chacun des co-partenaires détenait, au 31 décembre 2018, 50% du capital et des droits de vote de la SGE. Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

⁶¹ Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

Cette participation était consolidée en intégration globale dans les comptes 2016 et 2017 et est consolidée par mise en équivalence dans les comptes 2018.

5.7.3.4 *Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA AS)*

Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA) est une société à responsabilité limitée de droit norvégien, détenue conjointement par Danske Lotteri Spil A / S (loterie nationale danoise), FDJ, Norsk Tipping AS (loterie nationale norvégienne) et Veikkaus OY (Loterie nationale finlandaise), chacune détenant, au 31 décembre 2018, 25% du capital social et des droits de vote⁶².

La Société a pour objet de (i) permettre à ses actionnaires d'utiliser une plate-forme commune qui permettra l'hébergement et le partage de jeux de loteries et créera une offre de jeu plus large et efficace en parallèle d'une réduction des coûts et (ii) permettre aux actionnaires de développer de nouveaux jeux bénéficiant des liquidités provenant des activités de jeu hébergées sur la plate-forme.

Elle agit en tant que société de services, principalement destinés à ses actionnaires. La Société peut également fournir des services à des tiers, dans le respect des contraintes réglementaires et sous certaines limites contractuelles. Chaque actionnaire décide seul d'offrir les jeux de LEIA dans sa juridiction et reste seul responsable de l'offre de ces jeux à ses joueurs dans le respect des règles applicables. Le champ d'application de LEIA est strictement limité aux types de jeux et aux services associés pour lesquels ses clients, y compris les affiliés, jouissent tous de droits exclusifs dans leurs juridictions respectives.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la Société.

5.7.3.5 *Services aux Loteries en Europe*

Le jeu Euromillions regroupe dix loteries européennes (France, Royaume-Uni, Espagne, Irlande, Belgique, Portugal, Luxembourg, Autriche et deux en Suisse). Euromillions est une coordination de jeux nationaux, de telle sorte que chacune desdites loteries opère sur son propre territoire.

Les neuf loteries européennes sont liées par un accord (Lottery Operator Agreement, « LOA »), qui fixe les conditions communes du jeu Euromillions devant être respectées par chacune d'elles (matrice, probabilités, tirages au sort, gains, mises, etc.).

Pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (le tirage, la centralisation des combinaisons, le calcul des rapports et l'organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots), il a été créé, en octobre 2003, une société coopérative à responsabilité limitée de droit belge, dénommée Services aux Loteries en Europe (« SLE »). Le capital de cette société est détenu par les neuf loteries européennes membres du jeu Euromillions ; FDJ en détenait, au 31 décembre 2018, 26,57%⁶³.

D'un point de vue financier, SLE centralise les mises des différentes loteries membres du jeu, calcule chaque rang de gain et procède au rééquilibrage des fonds revenant aux loteries membres en fonction de leur chiffre d'affaires qu'elles représentent au sein de la communauté Euromillions.

En 2019, l'accord sur le jeu Euromillions ainsi que les statuts de SLE ont été révisés pour permettre à SLE de réaliser des prestations de services pour d'autres jeux qu'Euromillions.

Cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes de la Société.

⁶² Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

⁶³ Ce pourcentage n'a pas évolué depuis.

5.8 Facteurs de dépendance

FDJ estime qu'elle n'est pas en situation de dépendance par rapport à un fournisseur ou à un client ni par rapport à un brevet, une licence, un contrat commercial ou financier.

5.9 Marques, brevets et licences

Le portefeuille de droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe est un portefeuille de marques, de noms de domaine, de brevets et de dessins et modèles très riche. Les dépôts sont effectués principalement en France, avec quelques spécificités concernant l'activité du Groupe à l'international pour laquelle FDJ dépose ponctuellement des marques à l'étranger.

5.9.1 Marques et licences de marques

Les marques du Groupe, au premier rang desquelles FDJ et Loto® sont des marques à très forte notoriété et représentent un enjeu pour la communication et la reconnaissance du Groupe. FDJ attache une grande importance au choix des marques attachées à ses jeux. Le nom et le graphisme de tout nouveau jeu font l'objet d'un travail conjoint approfondi des équipes loterie ou paris sportifs (selon le cas) en charge de la création et du développement des jeux, de la direction commerciale et la direction juridique. Les marques sont la plupart du temps développées en interne par les équipes loterie ou paris sportifs. Certains noms sont parfois proposés de manière plus ponctuelle par des agences de communication, avec lesquelles FDJ a des accords concernant le dépôt des marques. Les marques des jeux du Groupe contiennent des marqueurs forts souvent basés sur l'humour (voir paragraphe 5.4.1.3 « Activation : la promotion de l'offre de jeux auprès du plus grand nombre »). De plus, le Groupe procède à une veille permanente des marques déposées par des tiers, afin de pouvoir réagir si une marque déposée venait à lui porter préjudice.

Dans ce contexte, FDJ a fait le choix de détenir ses marques et leurs déclinaisons et de s'appuyer de manière ponctuelle sur des contrats de licences pour développer des jeux à thèmes au sein de ses différentes gammes de jeux.

5.9.1.1 Marques déposées par le Groupe

Le Groupe a déposé plus de 650 marques françaises, 78 marques au niveau de l'Union européenne et 138 marques auprès de l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle) ou à l'étranger auprès des Offices nationaux des différents pays. La plupart des marques sont 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 jeux commercialisés par le Groupe sont le plus souvent déposés sous forme de logo. FDJ est également titulaire de la marque ombrelle Illiko® utilisée pour son offre de jeux de jeux de hasard avec un résultat immédiat.

5.9.1.2 Marque Loto®

Loto® est une marque phare de FDJ, qui 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. Après plusieurs procédures judiciaires, FDJ a dû procéder 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, 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.

5.9.1.3 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 proches des siennes.

Ceci a permis, par exemple, en 2018, de répertorier 285 marques similaires déposées par des tiers. Parmi ces 285 marques, FDJ a décidé d'agir contre 117 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 déboucher sur des lettres d'engagements ou accords de coexistence, la limitation de la marque, le retrait de la marque ou une décision d'opposition. Par exemple, en 2018, FDJ a obtenu la limitation de 40 marques litigieuses et le retrait de 8 marques litigieuses.

5.9.1.4 Licences

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

✓ Licences de long terme

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

✓ Licences de court terme

- FDJ a conclu plusieurs licences avec les groupes TF1 et Endemol. Après les licences ayant permis de lancer les tickets à gratter « Koh-Lanta » en 2015 et « The Voice » en 2016, FDJ a conclu en janvier 2019 une licence avec TF1 Licences, filiale de TF1 Entertainment, et Endemolshine production, lui permettant de lancer le ticket à gratter « THE WALL », commercialisé durant environ 9 mois dans les points de vente FDJ. Le ticket « THE WALL » s'inspire des codes du plateau de l'émission éponyme.
- FDJ a également conclu plusieurs licences avec l'éditeur de jeux Asmodee Digital. En octobre 2018, FDJ a ainsi conclu un contrat de licence lui permettant d'exploiter, sur fdj.fr et sur l'application mobile FDJ, le jeu numérique « Harald ». Harald est à l'origine un jeu de cartes mêlant pouvoir et influence qui se déroule dans un univers médiéval-fantastique. « Harald » s'ajoute à 6 autres jeux issus du partenariat avec Asmodee Digital.
- En 2018, FDJ s'est vu confier, jusqu'au 3 mars 2023, le droit d'utiliser, de reproduire et de représenter à titre exclusif pour les jeux de loterie et de hasard en France métropolitaine, DROM, COM et Monaco la marque semi-figurative Quitte ou Double. Ce jeu est un jeu de loterie instantanée commercialisé sous forme de ticket à gratter de la gamme ILLIKO avec une partie digitale (voir paragraphe 5.4.1.2 « Loterie numérisée »).

5.9.2 Noms de domaine

Parmi noms de domaines déposés par le Groupe, les plus importants sont déposés avec les extensions .com, .fr et .net.

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

FDJ effectue également une surveillance des noms de domaines déposés par des tiers et contenant des marques FDJ. Des actions sont régulièrement menées contre les noms de domaines litigieux détectés.

5.9.3 Dessins et modèles

Le Groupe dépose peu de dessins et modèles. Le seul significatif est le maillot de l'équipe cycliste Groupama FDJ, déposé en France le 16 mars 2018 auprès de l'Union européenne le 26 juin 2018, dans la classe 0202.

5.9.4 Brevets

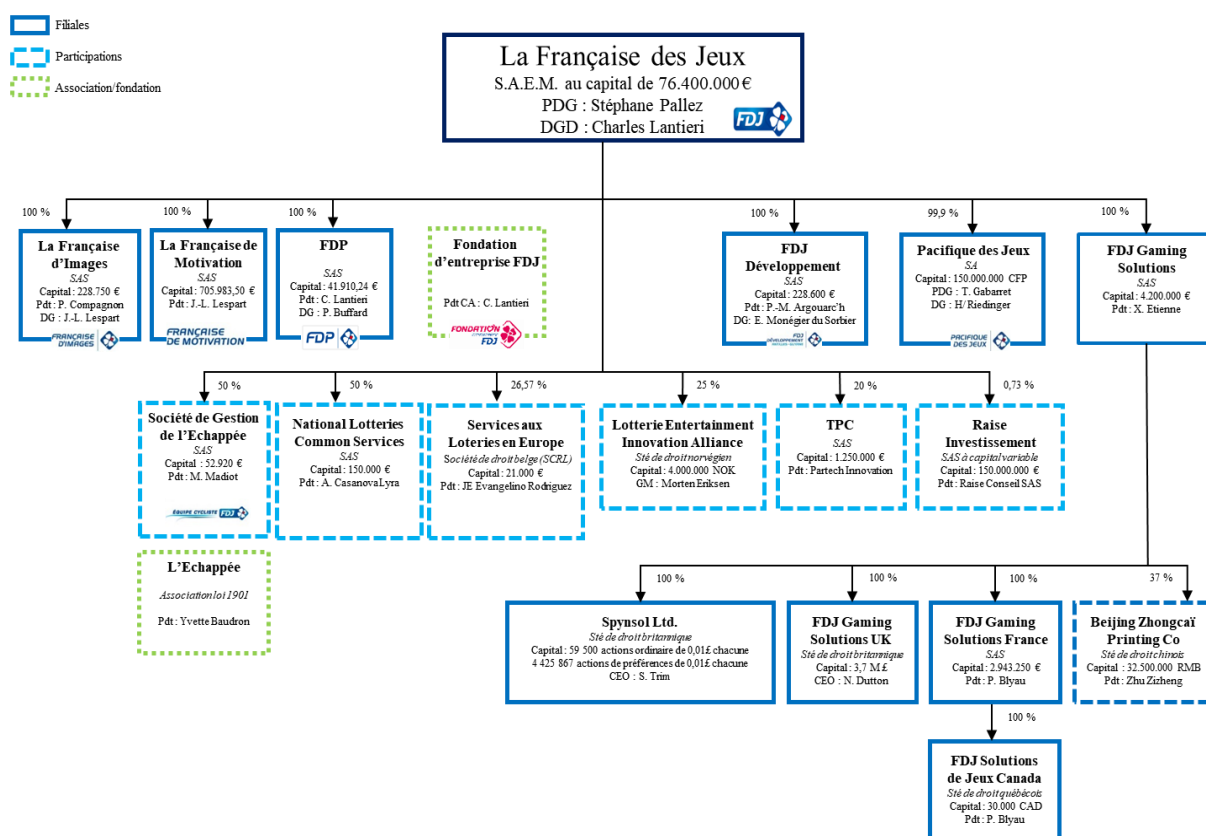
Le Groupe a déposé une vingtaine de brevets, en France et à l'étranger.

CHAPITRE 6

Structure organisationnelle

6.1 Organigramme simplifié du Groupe à la Date du Document d'Enregistrement

Figure ci-dessous l'organigramme simplifié du Groupe, hors filiales de Spynsol Ltd. (Sporting Group) (les pourcentages sont des pourcentages en capital et en droits de vote).



6.2 Filiales et participations

6.2.1 Liste des filiales directes et indirectes

Les filiales directes et indirecte de la Société à la Date du Document d'Enregistrement sont décrites ci-après (à l'exception de FDJ Solutions de Jeux Canada et de Spynsol, les pourcentages de participation ci-dessous sont donnés à la date du 31 décembre 2018 et n'ont pas évolué depuis) :

- *La Française d'Images*, société de droit français détenue à 100% par FDJ dont le siège social est situé 121 rue d'Aguesseau 92643 Boulogne-Billancourt Cedex, a pour objet la production d'œuvres audiovisuelles de toute nature, principalement pour les besoins internes de la maison mère (tirages Loto® et Euromillions, Keno Gagnant à Vie ; ainsi que la réalisation de films pour des séminaires..) et a également en charge la gestion des décors des émissions produites par FDJ. Elle est de fait en relation avec toutes les loteries partenaires d'Euromillions. En 2018, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 12,3 millions d'euros.

- *La Française de Motivation*, société de droit français détenue à 100% par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est une agence de voyages, conseil en tourisme d'affaires. Elle organise notamment des voyages et événements destinés aux gagnants et au réseau de distribution du groupe FDJ (soit un produit intra-groupe de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 8,1 millions d'euros en 2017 pour les prestations envers la maison mère), son principal client. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 9,1 millions d'euros en 2018, en baisse de 14% par rapport à 2017.
- *FDP*, société de droit français détenue à 100% par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt est la filiale de distribution de jeux de loterie et de paris en métropole. Créée en 2013 de la fusion de 14 sociétés de distribution, elle a récemment repris près de 60 secteurs anciennement exploités par les courtiers-mandataires et développe la relation avec les points de vente qui collectent à la date de ce Document d'Enregistrement deux-tiers des mises du Groupe (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »). Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 75,7 millions d'euros en 2018, contre 93,9 millions d'euros en 2017. L'évolution du chiffre d'affaires est liée à la fin du déploiement de la distribution directe dans les agences FDP qui s'accompagne d'un changement de taux de rémunération.
- *FDJ Développement*, société de droit français détenue à 100% par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, a pour activités l'animation et pilotage commercial du réseau FDJ dans les Antilles et en Guyane. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 millions d'euros en 2018, comme en 2017. Les commissions versées par FDJ au titre des prestations effectuées par FDJ Développement ont été de 2,2 millions d'euros en 2018 contre 2,0 millions d'euros lors de l'exercice précédent.
- *Pacifique des Jeux*, société dont le siège social est situé en Polynésie française, détenue à 99,9% par FDJ (le solde faisant l'objet de prêt de consommation au profit de salariés) exploite les jeux de hasard du Groupe dans les communautés d'outre-mer. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 6,4 millions d'euros (dont 6,3 millions d'euros de commissions versées par FDJ dont le taux diffère par type de jeux) en 2018 contre 6,6 millions d'euros en 2017.
- *FDJ Gaming Solutions*, société de droit français détenue à 100% par FDJ dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt, est la société holding des activités International du Groupe. Ses missions sont de développer les technologies stratégiques cœur de métier du Groupe FDJ et de porter la commercialisation des services B2B à l'international. En tant que holding, elle ne réalise pas de chiffre d'affaires. FDJ Gaming Solutions détient elle-même des participations dans les sociétés suivantes :
 - o *FDJ Gaming Solutions UK*, société de droit anglais détenue à 100% par FDJ Gaming Solutions acquise en mars 2010 (dont le siège social est situé 140 Fenchurch Street - 5th Floor – London – England – EC3M 6BL), qui a en charge le développement de la technologie des paris sportifs du Groupe, tant au sein du Groupe qu'au profit de sociétés tierces étrangères. Voir paragraphe 5.7.3.2 « Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 12,9 millions d'euros (dont 6,2 millions d'euros avec FDJ) en 2018 contre 11,5 millions d'euros (dont 5,6 millions d'euros avec FDJ) en 2017 ;

- *FDJ Gaming Solutions France*, société de droit français détenue à 100% par FDJ Gaming Solutions (dont le siège social est situé 18-59 avenue de la Voie Lactée 92100 Boulogne-Billancourt), qui a en charge le développement des technologies digitales et points de vente de loterie au sein du Groupe et au profit de sociétés tierces étrangères. Voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 20,7 millions d'euros (dont 18,0 millions d'euros avec FDJ) en 2018 contre 21,9 millions d'euros (dont 19,2 millions d'euros avec FDJ) en 2017. FDJ Gaming Solutions France détient elle-même 100% de :
 - *FDJ Solutions de Jeux Canada*, société de droit québécois constituée en mai 2019, détenue à 100% par FDJ Gaming Solutions (dont le siège social est situé 511-625 avenue du Président Kennedy, Montréal (Québec), H3A1K2 Canada) qui a en charge la fourniture de services informatiques ;
- *Spynsol (Sporting Group)*, société de droit anglais acquise en mai 2019 (dont le siège social est situé Gateway House – Milverton Street – London – England – SE11 4AP), basée au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada, en Suède et à Malte, qui a pour activités (i) la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs et (ii) le spread betting, ou pari à fourchette et le trading en propre. Voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ».

6.2.2 Liste des participations

Les sociétés dans lesquelles la Société détient à la Date du Document d'Enregistrement les participations significatives suivantes sont :

- *Société de Gestion de l'Echappée (« SGE »)*, société détenue pour moitié par FDJ et Groupama, qui est en charge de la gestion de l'équipe cycliste Groupama-FDJ. Voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de gestion de l'Echappée ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 16,9 millions d'euros en 2018 contre 14,0 millions d'euros en 2017. Le contrat de sponsoring entre FDJ et SGE est de 7,3 millions d'euros en 2018 contre 11,9 millions d'euros en 2017 ;
- *Beijing Zhongcai Printing Co (« BZP »)*, société de droit chinois détenue à 37% par FDJ Gaming Solutions, qui imprime des tickets de jeux de grattage. Voir paragraphe 5.7.3.1 « Contrat relatif à une société commune dénommée Beijing Zhongcai Printing Co. » ; des discussions sont en cours pour que la loterie chinoise rachète la participation de FDJ ;
- *National Lotteries Common Services*, société de droit français détenue à parts égales avec Santa Casa da Misericordia de Lisboa, la loterie portugaise, qui a en charge la coordination des projets relatifs aux évolutions des technologies communes. Voir paragraphe 5.7.3.2 « Contrat relatif à la société commune dénommée National Lotteries Common Services ». Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 8,1 millions d'euros en 2018 ;
- *Services aux Loteries en Europe*, société de droit belge détenue à 26,57% par FDJ, qui réalise les opérations communes à FDJ et aux neuf autres loteries européennes du jeu Euromillions (Camelot – Angleterre, Loterias y Apuestas del Estado – Espagne, An Post National lottery company – 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). Voir paragraphe 5.7.3.5 « Services aux Loteries en Europe ». Elle a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 4,4 millions d'euros ;

- *Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA)*, société de droit norvégien créée le 1^{er} octobre 2018, détenue à parts égales par FDJ, Danske Lotterie Spile (Danemark), Norsk Tipping (Norvège) et Veikkaus (Finlande) et qui exploite la plate-forme de jeux Interactive Factory. Voir paragraphe 5.7.3.4 « Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA AS) ». Elle n'a pas réalisé de chiffre d'affaires en 2018.

6.2.3 Fondation d'entreprise

FDJ a constitué le 6 janvier 1993 la Fondation d'entreprise FDJ.

Pour répondre aux évolutions de la société française et aux nouveaux défis du Groupe, la Fondation d'entreprise FDJ a changé son objet en 2017 et s'engage désormais pour favoriser l'égalité des chances par le jeu sous toutes ses formes, en ligne avec les valeurs de FDJ. Elle soutient des projets d'intérêt général destinés à des personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (âge, handicap, précarité économique, sociale ou culturelle), afin qu'elles puissent réaliser leur potentiel et exprimer leurs talents. Elle favorise des projets à dimension ludique, collaborative ou (ré)créative en priorité dans les domaines de l'éducation, la formation, l'insertion dans la société et s'attache à accompagner des projets innovants dans une dynamique de co-construction et d'essaimage sur le territoire français et à mesurer leur impact social.

Elle dispose d'une dotation maximum de 18 millions d'euros sur le quinquennat 2018-2022.

En juin 2018, elle a lancé son premier appel à Grands Projets nationaux et a reçu plus 150 réponses. Les cinq projets retenus bénéficient dès 2019 du soutien de la Fondation pendant deux ans à hauteur d'un montant total de 1,7 million d'euros.

6.2.4 Association L'Echappée

L'Association L'Echappée a constitué la Société de Gestion de l'Echappée (voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de gestion de l'Echappée ») 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'Echappée qui, à la Date du Document d'Enregistrement, est détenue à parité par FDJ et Groupama.

L'Association L'Echappée, 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.

6.3 Principaux flux intra-groupes

Les principaux flux financiers intra-groupe correspondent aux flux résultant des conventions intra-groupes résumées ci-après :

6.3.1 Convention d'omnium

FDJ a conclu le 13 janvier 2015 une convention d'omnium lui permettant de gérer la trésorerie du Groupe en centralisant les besoins et les excédents de trésorerie de ses filiales.

6.3.2 Convention d'intégration fiscale

FDJ forme avec certaines filiales détenues directement à plus de 95% (FDP, FDJ Développement, La Française d'Images, La Française de Motivation et FDJ Gaming Solutions) un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

6.3.3 Convention de prestation de services

FDJ fournit aux filiales concernées des prestations de conseil, de l'assistance et du savoir-faire en matière financière, juridique et d'achats. En contrepartie des prestations effectuées par FDJ, celle-ci perçoit une rémunération forfaitaire calculée à partir du dernier taux journalier moyen interne connu majoré d'un taux de marge pour les filiales fiscalement non intégrées. Elle est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an.

Cette convention, à effet au 1^{er} janvier 2018, concerne les filiales suivantes : FDP, National Lotteries Common Services, FDJ Gaming Solutions, Pacifique des jeux, Société de Gestion de l'Echappée, La Française de Motivation, La Française d'Images, FDJ Gaming Solutions France et FDJ Développement.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, FDJ a consenti le 30 mai 2019 un prêt à FDJ Gaming Solutions et FDJ Gaming Solutions a consenti un prêt en livres sterling à Spynsol. Au 30 juin 2019, le prêt consenti par FDJ à FDJ Gaming Solutions était de 49,9 millions d'euros (contrevalueur de 44 millions de livres sterling) et le prêt consenti par FDJ Gaming Solutions à Spynsol était de 66,4 millions de livres sterling (contrevalueur de 74,1 millions d'euros).

CHAPITRE 7

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives aux résultats du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés intermédiaires résumés du Groupe au titre du semestre clos le 30 juin 2019 et les états financiers consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016, tels qu'ils figurent respectivement en Annexes 4 et 1 du Document d'Enregistrement et préparés spécifiquement pour l'établissement du Document d'Enregistrement.

Les états financiers consolidés intermédiaires résumés du Groupe au titre du semestre clos le 30 juin 2019 et les états financiers consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et interprétées par l'*IFRS Interpretations Committee* et le *Standard Interpretations Committee*.

Le rapport d'examen limité des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés intermédiaires au titre du semestre clos le 30 juin 2019 figure en Annexe 5 du Document d'Enregistrement et le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 figure en Annexe 2 du Document d'Enregistrement.

Les chiffres indiqués en millions d'euros dans les tableaux et analyses figurant dans cette section ont été arrondis. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme des chiffres arrondis séparément. De même, la somme des pourcentages, calculés à partir de chiffres arrondis, peut ne pas correspondre à 100%.

7.1 Présentation générale

7.1.1 Introduction

Le Groupe est le premier acteur des jeux d'argent et de hasard en France (avec plus de 50% du PBJ français en 2018) ainsi que la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale en termes de PBJ (source : FDJ et H2 Gaming Capital). Il exerce deux activités principales et historiques : les jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) et les paris sportifs, tous deux commercialisés en points de vente et en ligne. FDJ bénéficie de droits exclusifs sur l'ensemble des jeux de loterie (en points de vente et en ligne) et sur les paris sportifs en points de vente ainsi que d'un agrément sur les paris sportifs en ligne.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a enregistré 15,8 milliards d'euros de mises et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros ainsi qu'un EBITDA de 319 millions d'euros (hors frais lié au projet d'ouverture du capital de FDJ). 12,8 milliards d'euros (soit 81% des mises), proviennent de la loterie et 3,0 milliards d'euros (soit 19% des mises) proviennent des paris sportifs. Les mises numérisées (y compris les prises de jeux numérisées en points de vente) ont représenté 2,4 milliards d'euros en 2018, soit 15% des mises globales en 2018, contre 11% en 2017 (en hausse de 46% par rapport à 2017). En ligne, FDJ compte plus de 7 millions de visiteurs en moyenne par mois.

Afin de renforcer la résilience de son modèle économique, le Groupe met également en œuvre une stratégie de développement axée sur trois activités adjacentes : (i) une offre de services à destination de clients professionnels (B2B) et privés (B2C) sur les segments de la loterie et des paris sportifs à l'international, qui s'appuie sur la maîtrise de ses technologies cœur de métier, (ii) des prestations de paiement et services à destination des détaillants et du grand public, en capitalisant notamment sur son réseau de distribution et en valorisant ses actifs technologiques, et (iii) l'exploration de nouveaux segments du divertissement (eSport et nouveaux concepts de divertissement) en s'appuyant sur la légitimité acquise par FDJ dans le secteur des jeux.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les activités en développement ont représenté un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros et une marge contributive d'un million d'euros.

7.1.1.1 Informations financières consolidées sélectionnées sur 3 ans

| <i>(en millions d'euros)</i> | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|----------------|-------------|-------------|-------------|
| Mises | 8 420,0 | 15 817,0 | 15 144,4 | 14 330,7 |
| Part revenant aux gagnants | -5 756,9 | -10 697,5 | -10 122,4 | -9 545,3 |
| % TRJ | 68,4% | 67,6% | 66,8% | 66,6% |
| Produit brut des jeux | 2 663,0 | 5 119,6 | 5 022,1 | 4 785,4 |
| % PBJ | 31,6% | 32,4% | 33,2% | 33,4% |
| Prélèvements publics | -1 692,4 | -3 261,8 | -3 235,7 | -3 061,6 |
| % PP | 20,1% | 20,6% | 21,4% | 21,4% |
| Dotations structurelles aux fonds de contrepartie | -39,1 | -83,4 | -59,5 | -63,3 |
| Autres produits paris sportifs | 1,9 | 0 | 0 | 0 |
| Produit net des jeux | 933,4 | 1 774,3 | 1 726,8 | 1 660,7 |
| % PNJ | 11,1% | 11,2% | 11,4% | 11,6% |
| Produit des autres activités | 10,5 | 28,3 | 35,2 | 35,1 |
| Chiffre d'affaires | 944 | 1 802,6 | 1 762,0 | 1 695,8 |
| Coût des ventes | -582,9 | -1 100,5 | -1 066,9 | -1 041,9 |
| Coûts marketing et communication | -138,1 | -277,1 | -260,2 | -246,5 |
| Coûts administratifs et généraux | -85,6 | -175,1 | -171,0 | -157,9 |
| Autres produits/charges d'exploitation | -1,4 | 1,2 | -2,6 | 2,9 |
| Résultat opérationnel courant | 135,9 | 251,1 | 261,3 | 252,4 |
| Résultat opérationnel | 128,7 | 256,7 | 258,0 | 242,8 |
| Résultat financier | 10,9 | -1,5 | 4,5 | 11,9 |
| Résultat avant impôt | 140,2 | 256,0 | 263,7 | 256,0 |
| Résultat net de l'exercice | 95,9 | 170,4 | 181,0 | 175,9 |
| En millions d'euros | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
| Résultat opérationnel courant | 136 | 251 | 261 | 252 |
| Dotations nettes aux amortissements | -41 | -64 | -54 | -48 |
| EBITDA | 177 | 315 | 316 | 301 |

7.1.1.2 Base de préparation des états financiers consolidés et présentation

Principes comptables

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des états financiers consolidés du Groupe aux 31 décembre 2018, 2017 et 2016 et des états financiers consolidés intermédiaires résumés au 30 juin 2019 sont identiques à l'exception de certains éléments détaillés dans les notes annexes aux états financiers concernés figurant en Annexes 1 et 4 du Document d'Enregistrement.

La norme IFRS 15, « produits des activités ordinaires tirées de contrats conclus avec des clients » et relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires, ne modifie pas la manière dont le Groupe comptabilise son chiffre d'affaires et n'a pas d'incidence significative sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2016, ni sur l'état de la situation financière consolidée et le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des différents exercices présentés.

La norme IFRS 9 « Instruments financiers » n'a pas eu d'incidence significative sur le montant des capitaux propres ou la situation financière consolidée du Groupe au 1^{er} janvier 2018. Les modifications apportées par cette nouvelle classification dans la préparation des états financiers consolidés figurent en annexe des états financiers consolidés du Groupe en note 2.2.1. Seule la présentation du bilan de l'exercice 2017 a été retraitée (l'année 2016 n'a pas été retraitée).

La norme IFRS 16 « contrats de location » a une incidence de 33 millions d'euros sur l'actif et le passif au 1^{er} janvier 2019, liée à la constatation des droits d'utilisation et des passifs locatifs, relatifs à des biens immobiliers. Afin d'améliorer le suivi de la performance du Groupe et l'analyse de ses composantes, le Groupe a opté pour une présentation de son compte de résultat par destination à compter du 1^{er} janvier 2018. Le PNJ, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel n'ont pas été modifiés de manière substantielle pour les exercices antérieurs. Les états financiers consolidés présentés dans le Document d'Enregistrement ont été retraités sur les trois exercices selon le nouveau format (voir note 2.1 des états financiers consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016).

Principales variations de périmètre

✓ Acquisition de Sporting Group

FDJ, à travers sa filiale FDJ Gaming Solutions, a finalisé le 30 mai 2019 l'acquisition de 100% du capital de Spynsol (aussi mentionnée sous le nom de Sporting Group), intégrée globalement, au même titre que l'ensemble des sociétés détenues par elle.

Ce Groupe exerce trois activités :

- la fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) : vente de services de *pricing* et de *Risk Management* auprès d'opérateurs de paris sportifs ;
- l'offre aux particuliers de paris sportifs (proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70% de part de marché au Royaume-Uni) ;
- le trading en propre : Touchbet prend des positions avec ses propres fonds sur le marché du betting exchange via un système automatisé (algorithmes) surveillé par des traders.

Cette acquisition est intégrée au compte de résultat à compter de sa date d'acquisition, ce qui signifie que seul un mois d'activité de Sporting Group est inclus dans les comptes au 30 juin 2019. Elle est classée dans les ABU, au même titre que les activités à l'international. Les revenus relatifs à l'offre de paris sportifs contribuent au PNJ du groupe à hauteur de 1,9 million d'euros visible sur la ligne « Autres activités paris sportifs » ; les autres activités contribuent au « Produit des autres activités » à hauteur de 1,3 million d'euros. Ce groupe a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 38,6 M£.

✓ Evolution du pourcentage de contrôle de la Société de Gestion de l'Echappée (SGE)

Le 6 décembre 2018, Groupama a acquis 50% de SGE. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession. Depuis cette opération, SGE est contrôlée conjointement par Groupama et FDJ, ce qui signifie qu'elle est consolidée par mise en équivalence et non plus par intégration globale. Dès lors, son compte de résultat n'est plus repris ligne à ligne dans celui du groupe comme c'était le cas auparavant, mais sur une ligne spécifique du compte de résultat « Quote-part dans le résultat net des coentreprises ». Au 30 juin 2018, la contribution de SGE au chiffre d'affaires du Groupe était de 6 millions d'euros ; sa contribution à l'EBITDA était de 1 million d'euros.

7.1.1.3 Information sectorielle

La Société a choisi de retenir trois segments opérationnels pour les besoins de son reporting ; ces segments correspondent à ceux présentés en information sectorielle dans le cadre de la norme IFRS 8 :

- ✓ la **BU (ou Business Unit) loterie**, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et de tirage.
- ✓ la **BU (ou Business Unit) paris sportifs**, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente (activité sous droits exclusifs) et en ligne (activité en concurrence) ;

- ✓ les **Acceleration Business Units ou ABU**, qui regroupent les activités en développement, dont les activités à l'international, dont la contribution aux résultats de FDJ est encore peu significative.

Le Groupe présente également la **Holding**, qui regroupe les coûts centraux (coûts des fonctions support, charges liées aux bâtiments et coûts associés), et dans une moindre mesure les coûts liés à la marque FDJ (campagnes de publicité liées à la marque FDJ, partenariats Groupe), ainsi que les activités de sponsoring (incluant en 2016, 2017 et 2018 la Société de Gestion de l'Echappée - SGE, qui gère l'équipe cycliste⁶⁴).

Chacun des segments a ses propres revenus et coûts directs. Ils supportent également des coûts indirects liés à des natures de charges non directement imputables par segment (principalement les coûts des équipements point de vente et frais de personnel de la fonction commerciale...). Ces coûts représentent moins de 20% du total des coûts de ces segments, et sont répartis sur la base de clés établies à partir d'inducteurs opérationnels permettant d'attribuer la consommation de ressources par activité.

Le principal décideur opérationnel, la présidente directrice générale et le directeur général délégué suivent, pour chacun de ces segments, la **marge contributive** qui constitue un des principaux indicateurs cash de performance opérationnelle du Groupe. Elle se calcule par différence entre le chiffre d'affaires des segments retraité des coûts des ventes et des coûts marketing & communication (hors amortissements) qui leurs sont attribuées.

Les BU loterie et paris sportifs sont chacune sous la responsabilité d'un seul directeur et les choix d'affectation des ressources au sein de leur BU relèvent de leur responsabilité. Le principal décideur opérationnel prend ses décisions sur la BU dans sa globalité, et non pas en fonction du canal de distribution.

Sur la loterie, l'amélioration de la rentabilité reste largement liée à l'évolution des mises de chaque gamme : c'est la raison pour laquelle FDJ analyse ses mises et l'impact associé sur le PNJ par gamme de jeux. En revanche, l'assiette de charges affectée à la loterie (hors rémunération des intermédiaires de ventes) est essentiellement composée de coûts fixes qui ne varient pas proportionnellement à l'évolution des mises (voir paragraphe 7.1.3.7 « Charges d'exploitation »).

7.1.2 Principaux facteurs ayant une influence significative sur les résultats du Groupe

Certains facteurs clés ainsi que certains événements passés et opérations ont eu, et pourraient continuer à avoir ou auront à l'avenir, une incidence sur les activités, les résultats du Groupe présentés ci-dessous et ses résultats futurs. Les facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité du Groupe sont décrits au chapitre 3 du Document d'Enregistrement. Les principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe ainsi que ceux qui auront une influence à l'avenir dans le nouveau contexte réglementaire à partir du 1^{er} janvier 2020 comprennent :

7.1.2.1 *Le contexte réglementaire*

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 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

⁶⁴ Groupama a acquis 50% de SGE le 6 décembre 2018 (voir paragraphe 5.7.3.3 « Société de gestion de l'Echappée »).

Dans ce contexte, et en application de ces dérogations, FDJ est titulaire de droits exclusifs pour ses activités de jeux de loterie (tirage et instantané) commercialisés en points de vente et en ligne et de paris sportifs commercialisés en points de vente et exerce, depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, ses activités de paris sportifs en ligne dans un cadre ouvert à la concurrence d'autres opérateurs.

La Loi Pacte, tout en confortant le périmètre des droits exclusifs d'exploitation de FDJ sur les jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne et sur les paris sportifs commercialisés en points de vente, a opéré une profonde refonte du cadre de régulation applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard. La Loi Pacte a notamment modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution, qui sera applicable à compter du 1^{er} janvier 2020. Elle a par ailleurs prévu la clôture à compter du 1^{er} janvier 2020 des fonds de contrepartie, fonds permanent et fonds de réserve, dont les sommes devront être reversés à l'Etat avant une date fixée par décret et au plus tard le 31 décembre 2025.

Enfin, l'Ordonnance, prise en application de la Loi Pacte a fixé la durée d'exploitation par FDJ des droits exclusifs à 25 ans et a précisé qu'une contrepartie financière était due par FDJ à ce titre, dont le paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la Loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'Etat à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019.

Le décret en Conseil d'Etat du 17 octobre 2019 approuvant le cahier des charges a fixé, après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, le montant de la contrepartie financière due par la société à 380 millions d'euros. L'amortissement sur le 1^{er} semestre 2019 s'élève à 1,6 million d'euros et est comptabilisé en autres charges d'exploitation.

Cadre réglementaire jusqu'au 31 décembre 2019

TRJ et PNJ

Dans cet environnement très régulé, le législateur a établi une répartition du montant des mises entre les joueurs, la couverture des risques dits « de contrepartie » pour certains jeux, les finances publiques et FDJ.

Le taux de retour aux joueurs (« **TRJ** »), correspondant à la part des mises affectées aux gagnants, est fixé aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006, modifié pour les jeux sous droits exclusifs, et par un décret d'application de la loi du 12 mai 2010 pour les paris sportifs en ligne, signés par le Ministre chargé du Budget. Cette part applicable aux exercices présentés dans le Document d'Enregistrement varie selon les gammes de jeux (ensemble de jeux regroupés en fonction des caractéristiques qu'ils partagent et auxquelles s'appliquent des règles communes) :

- pour les jeux de tirage, elle est comprise entre 50% et 70% ;
- pour les jeux instantanés, elle est en moyenne comprise entre 50% et 70% ;
- pour les paris sportifs en points de vente, elle est de 76% au maximum sur l'année ;
- pour les paris sportifs en ligne, elle est de 85% maximum sur l'année.

Les jeux compris dans chacune de ces gammes ont chacun leur TRJ, lui-même fixé par décret.

Pour les paris sportifs, un plafond de TRJ est à respecter par année. Le TRJ est piloté au jour le jour par rapport aux résultats des compétitions et par rapport au plafond de TRJ annuel autorisé. Durant l'année, il peut donc osciller au-dessus ou en-dessous de cette limite.

Le TRJ moyen consolidé du Groupe s'est établi à 66,6% en 2016, 66,8% en 2017, 67,6% en 2018 et 68,4% au 30 juin 2019.

Le montant revenant à FDJ correspond à la rémunération de ses activités d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs, dans le respect des missions de protection de l'ordre public (en garantissant la transparence et l'intégrité de ses opérations de jeu et en luttant contre la fraude et le blanchiment) et de préservation de l'ordre social (en prévenant les phénomènes de dépendance et en luttant contre le jeu des mineurs) qui lui ont été confiées par l'Etat. Cette rémunération, correspondant au produit net des jeux (« PNJ »), est assise sur les enjeux des joueurs (leurs mises).

La rémunération de FDJ est fixe, par tranche de TRJ (cf. tableau infra), pour les jeux exercés sous droits exclusifs (loterie en point de vente et en ligne et paris sportifs en points de vente). Ainsi, pour les jeux exercés sous droits exclusifs, les variations de TRJ, effectuées au sein de chacune des gammes précitées n'ont pas d'incidence sur le PNJ.

Pour les jeux exploités en concurrence, les paris sportifs en ligne, la rémunération est directement liée au TRJ constaté sur chacun des événements sportifs.

Depuis 2016, l'Etat a fixé une structure de rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux qui est différenciée par tranche de TRJ :

| | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|-----------------|---------|-------|-------|-------|
| TRJ < 65% | 12,6% | 12,6% | 12,6% | 12,7% |
| 65% ≤ TRJ ≤ 70% | 11,3% | 11,3% | 11,4% | 11,5% |
| 70% ≤ TRJ < 75% | 10,9% | 10,9% | 11,0% | 11,3% |
| TRJ ≥ 75% | 10,1% | 10,1% | 10,3% | 10,6% |

Dans le cadre réglementaire applicable jusqu'au 31 décembre 2019, une évolution du TRJ n'avait pas d'incidence directe sur le PNJ des jeux exercés sous droits exclusifs, la rémunération de FDJ étant définie comme un pourcentage fixe des mises, susceptible de varier par catégorie de jeu. Comme indiqué ci-dessous, dans le nouveau cadre réglementaire, une évolution du TRJ aura un impact sur le PNJ, quelle que soit la gamme de jeu concernée. En effet, le PNJ correspondra 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 pourra donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

Prélèvements publics, hors impôts sur les sociétés

Les prélèvements publics, hors impôts sur les sociétés, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2019 sont les suivants :

| | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CSG (<i>en% des mises loterie</i>) | 2,19% | 2,19% | 1,76% | 1,76% |
| CRDS (<i>en% des mises loterie</i>) | 0,77% | 0,77% | 0,77% | 0,77% |
| CNDS | | | | |
| Prélèvement Loterie (<i>% des mises loterie</i>) | 1,80% | 1,80% | 1,80% | 1,80% |
| Prélèvement complémentaire Loterie (<i>% des mises loterie</i>) | | | 0,30% | 0,30% |
| Prélèvement Paris Sportifs (<i>en% des mises paris sportifs</i>) | 1,80% | 1,80% | 1,80% | 1,80% |
| Prélèvement fiscal paris sportifs (<i>en% des mises paris sportifs</i>) | 5,70% | 5,70% | 5,70% | 5,70% |
| Prélèvement Social Paris Sportifs (<i>en% des mises paris sportifs</i>) | 1,80% | 1,80% | 1,80% | 1,80% |
| TVA (<i>en% du PNJ</i>) | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% |
| Budget général de l'Etat (<i>en% de mises totales</i>) | Soldes des mises | Soldes des mises | Soldes des mises | Soldes des mises |

La CSG (contribution sociale généralisée) a été instituée pour diversifier les sources de financement de la Sécurité sociale. La CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale) a été instaurée à titre temporaire jusqu'à l'extinction de la dette de la Sécurité sociale.

Le CNDS (Centre national pour le développement du sport) est un établissement public sous la tutelle du Ministère des sports dont les missions sont l'innovation sociale et environnementale par le sport, le sport pour tous les publics et le soutien renforcé aux territoires carencés. Le prélèvement complémentaire Loterie représentant 0,3% des mises, a été mis en place à partir de 2011 pour participer au financement de la rénovation des stades de l'Euro 2016 qui s'est tenu en France. Ce prélèvement a été supprimé fin 2017.

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'Etat sont régis par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012. Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du produit net des jeux.

En plus de ces prélèvements publics, FDJ est soumise à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). La taxe sur la valeur ajoutée à un taux de 20% est appliquée au PNJ correspondant au PBJ après déduction des prélèvements publics (hors TVA) et des dotations structurelles aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie.

Le Budget général de l'Etat, la CSG et la CRDS sont réglées à un rythme hebdomadaire ; les autres prélèvements le sont à un rythme mensuel.

Fonds réglementaires

Les décrets n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 prévoient la constitution de plusieurs fonds. Ces fonds sont destinés à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie et fonds permanent) et à l'enregistrement des lots non réclamés (fonds de réserve).

Fonds de contrepartie et fonds permanent⁶⁵

Certains jeux, comme Amigo ou Keno, sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut pas être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du Ministre chargé du Budget.

En effet, lors d'un tirage, la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc une possibilité d'écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Selon leur sens, ces écarts, peuvent induire un risque financier pour FDJ. Ce risque est couvert au travers des fonds de contrepartie, avec un fonds propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, une dotation initiale peut être prélevée sur le fonds permanent, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Cette opération est neutre d'un point de vue bilanciel. Le montant de la dotation initiale et le taux de la dotation structurelle sont calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à un horizon d'un an avec une probabilité de 95%. Par exemple, sur le jeu Amigo, la dotation structurelle est de 0,05% ; elle est de 1% sur Keno.

La gestion du risque de contrepartie est donc réalisée dans les fonds de contrepartie (un fonds par jeu), ce qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie affecte directement le compte de résultat.

⁶⁵ Article 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978, modifié par le décret du n° 2006-174 du 17 février 2006 et article 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985, modifié par le décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015.

Les fonds de contrepartie s'élevaient à 63 millions d'euros au 31 décembre 2016, 54,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 68,7 millions d'euros au 30 juin 2019.

Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via un fonds permanent.

Un fonds permanent, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent. À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,5% des mises de l'exercice et à la fin de l'année, son éventuel surplus est versé au budget général de l'État. Le fonds permanent s'élevait à 71,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, 75,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, 79,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 79,1 millions d'euros au 30 juin 2019.

Les fonds de contrepartie et fonds permanent permettent ainsi à FDJ de disposer des ressources nécessaires au cas où FDJ devrait payer plus de lots que prévu par les statistiques de jeu.

Fonds de réserve⁶⁶

Les fonds de réserve permettent d'enregistrer les lots non réclamés par les joueurs dans les délais définis dans les règlements de jeux. Leur solde peut permettre le financement de lots supplémentaires ou autres opérations promotionnelles. En fin d'année, le solde des lots non réclamés des jeux instantanés est reversé au budget de l'Etat via l'excédent du fonds permanent. Les fonds de réserve s'élevaient à 119,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, 117,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, 100 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 115,5 millions d'euros au 30 juin 2019.

Cadre réglementaire à compter du 1^{er} janvier 2020

Dans le cadre du projet d'ouverture du capital de FDJ, il est apparu que le régime fiscal existant applicable aux jeux de loterie et aux paris sportifs n'était pas adapté à une société privée. À l'occasion de la Loi Pacte, le législateur a ainsi procédé à une réforme en profondeur de la fiscalité applicable à FDJ, qui s'appliquera à compter du 1^{er} janvier 2020.

TRJ et PNJ

La Loi Pacte prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2020, le PNJ ne sera plus calculé sur les mises, avec un taux fixe par tranche de TRJ défini par décret, mais résultera d'un calcul du PBJ minoré des prélèvements publics, dont les modalités de calcul vont évoluer.

Les TRJ seront définis par fourchette, avec un taux plancher et un taux plafond, pour chacune des catégories de jeux suivantes :

- jeux de tirage traditionnels dont le premier rang de gain est réparti en la forme mutuelle (Loto® et Euromillions) ;
- autres jeux de loterie ;
- paris sportifs en points de vente ;
- paris sportifs en ligne.

Une évolution du TRJ aura par conséquent un impact sur le PNJ, quelle que soit la gamme de jeu concernée. En effet, le PNJ correspondra 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 pourra donc varier en fonction du TRJ appliqué à chaque jeu par FDJ (effet marge) ainsi qu'en fonction du volume des mises pour chaque catégorie de jeu correspondant (effet volume).

⁶⁶ Article 13 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978, modifié par le décret du n° 2006-174 du 17 février 2006 et article 14 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985, modifié par le décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015.

A TRJ constants, le taux de PNJ, ramené à un pourcentage des mises, reste néanmoins relativement proche de celui qui prévalait auparavant, comme l'illustrent les tableaux ci-dessous pour quatre des cinq jeux ayant un montant de mises supérieur au milliard d'euros :

| | TRJ* | PNJ jusqu'au 31.12.19 | PNJ à compter du 01.01.20 |
|--------------|-------------|------------------------------|----------------------------------|
| Loto | 54,75% | 12,60% | 12,07% |
| Euromillions | 50% | 12,60% | 13,33% |
| Amigo | 67,55% | 11,30% | 12,03% |
| Cash | 71% | 10,90% | 10,75% |

* TRJ théoriques fixés aux termes d'un arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié

Prélèvements publics hors impôts sur les sociétés

La Loi Pacte prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2020 l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises.

Les taux de prélèvements publics, hors impôt sur les sociétés, sur les jeux seront ainsi les suivants :

| <i>(en% du PBJ)</i> | Loto/Euromillions | Autres jeux de loterie |
|---------------------|--------------------------|-------------------------------|
| CNDS | 5,10% | 5,10% |
| CSG | 6,20% | 6,20% |
| CRDS | 2,20% | 2,20% |
| Budget Général | 54,50% | 42,00% |
| Total | 68,00% | 55,50% |

| <i>(en% du PBJ)</i> | Paris Sportifs en PDV | Paris Sportifs En Ligne |
|---|------------------------------|--------------------------------|
| Prélèvement Fiscal sur les paris sportifs | 27,90% | 33,70% |
| CNDS | 6,60% | 10,60% |
| Prélèvement social sur les paris sportifs | 6,60% | 10,60% |
| Total | 41,10% | 54,90% |

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'Etat seront désormais fixes ; ils ne correspondront donc plus pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du produit net des jeux.

La TVA restera inchangée à 20% du PNJ.

Les prélèvements publics seront tous versés à un rythme mensuel.

Disparition des fonds réglementaires

En complément, la Loi Pacte prévoit que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 relatif à la gestion du risque de contrepartie (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire » - Fonds de contrepartie et fonds permanent) sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds dont FDJ était jusqu'à présent dépositaire sont versées à l'Etat avant une date fixée par décret, et au plus tard le 31 décembre 2025. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Au 30 juin 2019, le montant de ces fonds reclassés en dettes financières s'élevait à 256 millions d'euros.

Pour remplacer le système de gestion du risque de contrepartie par les fonds dédiés (fonds de contrepartie et fonds permanent), FDJ devra mettre en place avec effet au 1^{er} janvier 2020, une police d'assurance annuelle pour la couverture sous certaines conditions des risques cumulés de contrepartie à hauteur d'un montant maximum de l'ordre de 100 à 150 millions d'euros.

Les lots non-réclamés seront annuellement versés à l'Etat, à l'exception des lots et gains de premiers rangs de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels, afin que ces derniers soient remis en jeu par FDJ. Ce reversement annuel aura pour conséquence d'intégrer la politique promotionnelle (sous formes de mises gratuites ou de gains boostés) dans le pilotage du PNJ, alors que ces opérations promotionnelles étaient auparavant directement financées en prélevant les fonds de réserve.

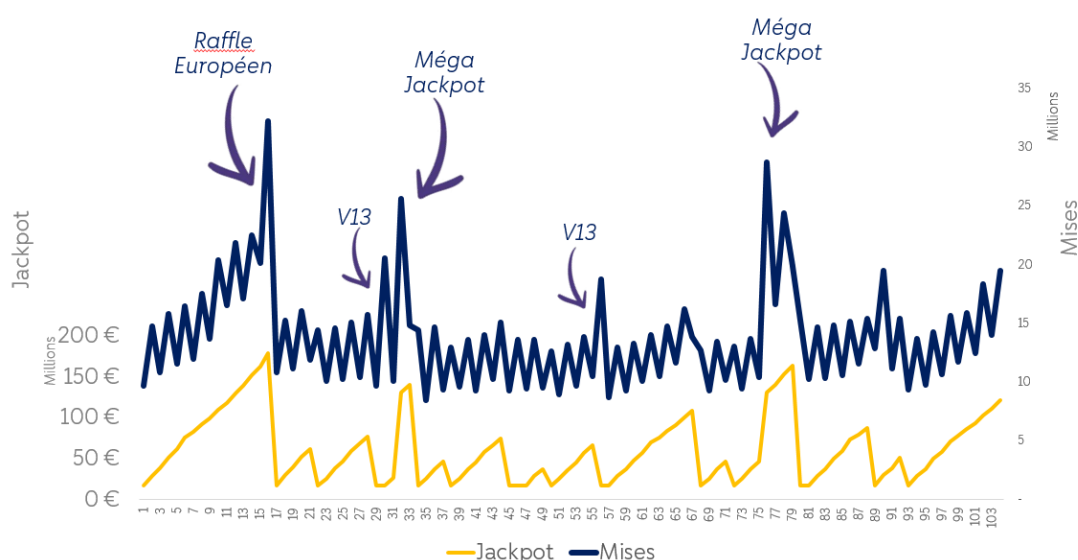
Versement à l'Etat en contrepartie de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation

L'Ordonnance fixe la durée d'exploitation par FDJ des droits exclusifs à 25 ans. L'Ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la Loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'Etat à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019.

Le décret en Conseil d'Etat du 17 octobre 2019 approuvant le cahier des charges, et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts, a fixé le montant de la contrepartie financière due par FDJ à 380 millions d'euros. L'amortissement sur le 1^{er} semestre 2019 s'élève à 1,6 million d'euros et est comptabilisé en autres charges d'exploitation.

7.1.2.2 Saisonnalité - Effet du cycle de vie des jeux et du calendrier sportif

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. En effet, plus la cagnotte est élevée et plus ces jeux attirent le grand public, comme l'illustre le graphique ci-dessous sur les tirages 2018 :



Le montant minimum des cagnottes est de 2 millions d'euros pour Loto® et de 17 millions d'euros pour Euromillions. Lorsque le jackpot n'est pas remporté, il augmente pour le tirage suivant, de 1 million d'euros pour Loto® et d'un pourcentage des mises réalisées sur le dernier tirage pour Euromillions : 21,6% pour les six premiers tirages non remportés, puis 13,5% à compter du 7^{ème} tirage.

En moyenne, le jackpot Loto® est remporté après 4,2 tirages (la fréquence de gain du jackpot Loto® est de 1 sur 19 068 840), et celui d'Euromillions après 5,5 tirages (la fréquence de gain du jackpot Euromillions est de 1 sur 139 838 160). On parle de cycle long lorsque la cagnotte Loto® atteint 8 millions d'euros (c'est-à-dire qu'elle n'a pas été remportée pendant au moins 6 tirages consécutifs) et celle d'Euromillions atteint 75 millions d'euros (c'est-à-dire qu'elle n'a pas été remportée pendant au moins 6 tirages consécutifs).

La durée du cycle de vie d'un jeu a donc un effet sur le niveau des mises et donc sur le PBJ du Groupe. En 2018, par exemple, Loto® a bénéficié d'un cycle long de moins qu'en 2017, avec une incidence négative sur les mises de 14 millions d'euros. En 2017, Euromillions a bénéficié de trois cycles longs (dont 2 relatifs au super mega jackpots de 130 millions d'euros) contre seulement deux en 2016 (dont un seul relatif au super mega jackpot de 130 millions d'euros). Ces cycles longs ont généré 89 millions d'euros de mises additionnelles par rapport à 2016.

Les cagnottes progressent à chaque tirage non remporté, avec un maximum de :

- 35 tirages successifs pour Loto® (soit 36 millions d'euros) ;
- 17 tirages successifs (hors cagnottes exceptionnelles), soit 190 millions d'euros pour Euromillions (montant redistribué au rang de gain suivant comportant au moins 1 gagnant après 4 remises en jeu, soit au 5^{ème} tirage suivant l'atteinte du plafond de 190 millions d'euros).

Les systèmes d'information sont paramétrés de manière à ce qu'au 35^{ème} tirage Loto® et 17^{ème} tirage Euromillions sans gagnant, les cagnottes des jeux soient redistribuées aux gagnants de rangs inférieurs, c'est-à-dire des gagnants n'ayant pas trouvé les 5 bons numéros et les 2 étoiles pour le tirage Euromillions ; les 5 bons numéros et le numéro chance pour le tirage Loto®.

Sur Euromillions, alors même qu'en 2018 il y a eu plus de cycles longs (5) qu'en 2017 (3), leur incidence a été moindre sur les mises car le montant des cagnottes associées était inférieur. La moyenne des cagnottes 2018 était de 141 millions d'euros contre 160 millions d'euros pour celles de 2017. L'incidence sur les mises a été négative de plus de 50 millions d'euros. Sur Loto®, il y a eu un cycle long de moins en 2018 (10) qu'en 2017 (11) avec une incidence négative sur les mises du jeu de 14 millions d'euros.

Par ailleurs, le calendrier des compétitions sportives affecte également le niveau des mises et donc le PBJ dans la mesure où les grandes compétitions, de football notamment, telles le Championnat d'Europe (en 2016, l'EURO UEFA avait généré 174 millions d'euros des mises additionnelles) ou la Coupe du Monde, bénéficient d'un engouement du public et médiatique, et donc génèrent davantage de mises. En outre, le parcours de l'équipe de France est également impactant : plus l'équipe nationale va loin dans la compétition, plus les paris sont élevés. Ainsi, en 2018, à l'issue de la Coupe du Monde, FDJ avait réalisé 333 millions d'euros de paris, dont 32 millions d'euros sur la seule finale France-Croatie (record absolu de paris FDJ enregistrés sur un seul match). La moyenne de paris par match durant la Coupe du Monde était de 4,9 millions d'euros, la moyenne d'un match de l'équipe de France était de 12,7 millions d'euros du fait de l'effet « supporter ».

7.1.2.3 Incidence du mix produit sur le PNJ

Le mix des mises entre les gammes de jeu a évolué comme suit depuis le 31 décembre 2016 :

| (en millions d'euros) | 30.06.19 | % mises totales | 31.12.18 | % mises totales | 31.12.17 | % mises totales | 31.12.16 | % mises totales |
|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|
| Jeux instantanés | 4 011,6 | 47,6% | 7 620,0 | 48,2% | 7 385,4 | 48,8% | 6 792,8 | 47,4% |
| Jeux de tirage | 2 598,0 | 30,9% | 5 149,7 | 32,5% | 5 240,9 | 34,6% | 5 027,9 | 35,1% |
| Loterie | 6 609,6 | 78,5% | 12 769,7 | 80,7% | 12 636,3 | 83,4% | 11 820,8 | 82,5% |
| Paris sportifs | 1 810,4 | 21,5% | 3 047,3 | 19,3% | 2 518,1 | 16,6% | 2 510,0 | 17,5% |
| Total mises | 8 420,0 | 100,0% | 15 817,0 | 100,0% | 15 144,4 | 100,0% | 14 330,8 | 100,0% |

La progression de la part des paris sportifs dans le total des mises correspond à une croissance importante des paris sportifs sur le marché des jeux en France dont FDJ a également bénéficié. L'évolution des modes de consommation qui tendent vers plus d'instantanéité et de ludisme soutiennent le volume des jeux instantanés par rapport aux jeux de tirage et s'exprime notamment au travers de l'utilisation de supports numériques.

FDJ est attentive à ces évolutions et, afin de répondre au mieux aux attentes des joueurs, a fait des investissements importants pour renforcer la numérisation de ses points de vente. Ces investissements portent notamment sur les terminaux de prises de jeux, mais également sur l'expérience numérique au travers d'applications mobiles à partir desquelles il est maintenant possible de préparer sa prise de jeu, avant de la faire valider par le détaillant en point de vente. La numérisation de l'activité engendre une évolution plus que proportionnelle de certaines charges par rapport aux autres. C'est le cas notamment pour la fonction clients et les commissions bancaires sur l'activité en ligne.

Elle propose par ailleurs une offre, notamment sur les jeux instantanés, régulièrement renouvelée. En 2018, ce sont ainsi 55 lancements et relancements de jeux digitaux qui ont été effectués et 15 en points de vente.

L'évolution tendancielle des TRJ à la hausse, du fait du choix des joueurs porté sur les paris sportifs et au sein de la loterie sur les jeux instantanés, conduit à une croissance du PNJ moins rapide que celle des mises.

Les taux de retour aux joueurs et de prélèvements publics sont différents selon les gammes de jeu :

| <i>(en% des mises)</i> | 31.12.2018 | | | | 31.12.2017 | | | | 31.12.2016 | | | |
|-----------------------------|------------|-----------------------|--------------|----------------|------------|-----------------------|--------------|----------------|------------|-----------------------|--------------|----------------|
| | Loterie | dont jeux instantanés | dont tirages | Paris sportifs | Loterie | dont jeux instantanés | dont tirages | Paris sportifs | Loterie | dont jeux instantanés | dont tirages | Paris sportifs |
| Parts affectée aux gagnants | 65,5% | 70,0% | 58,7% | 76,5% | 64,9% | 69,9% | 57,9% | 75,6% | 64,6% | 69,7% | 57,6% | 75,1% |
| Taux prélèvements publics | 22,9% | 18,9% | 28,9% | 11,3% | 23,3% | 19,0% | 29,6% | 11,5% | 23,4% | 18,8% | 29,8% | 11,6% |
| Produit net des jeux | 11,6% | 11,1% | 12,3% | 9,7% | 11,7% | 11,2% | 12,4% | 10,0% | 11,9% | 11,4% | 12,4% | 10,3% |

Ainsi, le mix produit a-t-il mécaniquement une influence sur le montant de ces postes. Par exemple, plus les paris sportifs augmentent et plus la part totale revenant aux gagnants va augmenter. Le TRJ est en effet passé de 66,6% des mises en 2016, à 66,8% en 2017, à 67,6% en 2018 et à 68,4% au 30 juin 2019.

La part des prélèvements publics est également impactée par l'évolution du mix produits. Ils étaient de 21,4% des mises en 2016, puis à 21,4% en 2017, 20,6% en 2018 et 20,1% au 30 juin 2019.

L'évolution du mix produit aura des incidences similaires post entrée en vigueur de la Loi Pacte et du nouveau cadre fiscal en 2020.

7.1.2.4 *Évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale*

Historiquement, le réseau de distribution de FDJ était géré par des courtiers-mandataires indépendants, rémunérés sur la base d'une commission sur les mises encaissées (1,31%) et exerçant une activité essentiellement logistique. Ce système n'étant plus adapté aux évolutions des services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs, FDJ a résilié en 2014 le contrat de l'ensemble des courtiers-mandataires et a repris en direct, via sa filiale de distribution à 100% FDP, la gestion des secteurs commerciaux en internalisant les deux-tiers de la force de vente. Le solde est géré par des Sociétés de Distribution Commerciale - SDC indépendantes. En parallèle, le mode de distribution a évolué pour passer progressivement à une distribution intermédiée (« DI ») (avec un taux de rémunération des intermédiaires de 0,95%), puis à une distribution directe (« DD ») (avec un taux moyen de rémunération des intermédiaires de 0,5%). Fin 2018, tous les secteurs commerciaux sont en DD, avec livraison de tous les points de vente à partir de l'entrepôt central d'Ile de France, par l'intermédiaire de 2 courriéristes.

Sur la période décembre 2016 – décembre 2018, cette transformation commerciale a généré des économies de coûts de 45 millions d'euros en 2017 et de 51 millions d'euros en 2018⁶⁷.

7.1.2.5 *Evolution de la commission des détaillants*

FDJ commercialise ses jeux de loterie et de paris sportifs par le biais d'un réseau physique, complété d'une offre numérique. Ce réseau de distribution est composé majoritairement de détaillants qui exploitent une activité principale autre que les jeux (tabac, presse, bar...).

A l'origine, la rémunération des détaillants FDJ était uniquement constituée d'une commission fixe de 5% sur les mises encaissées en points de vente. De cette commission, il fallait déduire les loyers mobiliers payés par les détaillants. En 2013, un système de bonus Jeu Responsable a été mis en place, prévoyant une rémunération additionnelle des détaillants équivalente à 0,2% du montant des mises, mais conditionnée au respect de 7 critères de conformité Jeu Responsable et sécurité, certains détaillants pouvant perdre jusqu'à la totalité de ce bonus en cas de non-respect.

Début 2018, FDJ a signé un nouvel accord tripartite avec la Confédération des buroaltes⁶⁸ et Culture Presse⁶⁹, destiné à faire progresser le mode de rémunération des détaillants FDJ et à aligner leurs intérêts sur ceux de FDJ. Ainsi, modulée en fonction des jeux, une rémunération nouvelle, complémentaire à celle qui existait auparavant, a été mise en place sur 2 ans en 2018 et 2019. Elle repose sur plusieurs leviers :

- dès 2018, les loyers payés par les détaillants au titre du mobilier FDJ ont été supprimés (ils représentaient un montant de 13 millions d'euros en 2017 et 14 millions d'euros en 2016, soit l'équivalent de 0,1% de rémunération par rapport aux mises),
- FDJ a instauré la rémunération de certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction activés au cours de l'année 2018 ;

⁶⁷ Ce montant correspond à la diminution des coûts externes liés aux intermédiaires de vente (incluant l'effet induit lié à la hausse des mises réseau depuis 2016) compensée par l'augmentation des charges d'exploitation liées au développement de l'activité de distribution du Groupe (coûts de transport, coûts de l'entrepôt de Saint-Witz, frais de personnel et de fonctionnement de la fonction commerciale).

⁶⁸ La Confédération des buroaltes est l'unique organisation représentative des 25 000 buroaltes, en France. Elle émane de 113 chambres syndicales départementales et 16 fédérations régionales, toutes présidées par des buroaltes en activité. Elle assure la promotion du réseau des buroaltes et la défense des intérêts de la profession, en s'inscrivant dans une dynamique de modernité.

⁶⁹ Culture Presse (ex-Union Nationale des Diffuseurs de Presse - UNDP) est l'organisation professionnelle représentative des marchands de journaux au plan national.

- en 2019, la commission sur les jeux de tirage a été portée à 5,5%, bonus Jeu Responsable inclus, celle des jeux instantanés à faibles mises à 6% (gamme Illiko à 0,5€, 1€, 2€ et 3€) et la commission sur les paris sportifs a été modulée (baisse à 4% de la commission sur les paris simples, hausse à 5,5% de la commission sur les paris combinés). Dans le même temps, la commission sur Loto Foot®, les jeux de points de vente et les jeux instantanés de 5€ et plus (gamme Illiko à 5€, 10€ et 15€) est restée inchangée.

D'ici fin 2019, l'ensemble du dispositif devrait permettre d'augmenter la rémunération moyenne des détaillants de près de 0,3 point⁷⁰.

Ce dispositif vient s'ajouter à une hausse constante du volume des commissions versées par détaillant au cours des dernières années, en raison du développement des mises et de la baisse concomitante du nombre de points de vente. Ainsi, entre 2010 et 2018, la commission moyenne par point de ventes est passée de 14 200 euros à 25 800 euros, soit une croissance de plus de 80%.

7.1.2.6 *Gestion des risques au travers de fonds spécifiques prévus au titre des règlements de jeux*

Outre les fonds prévus par la réglementation, la gestion des risques est assurée par un certain nombre de fonds dont la constitution est inhérente au fonctionnement spécifique de certains jeux de répartition.

Au-delà du 1^{er} janvier 2020 et de l'entrée en vigueur de la Loi Pacte, ces fonds seront conservés par FDJ et continueront d'être utilisés pour alimenter des super cagnottes ou jackpots dédiés (ex : grand Loto® de Noël).

Fonds de report

Les fonds de report permettent en cas d'absence de gagnant à un tirage de reporter les sommes sur un tirage ultérieur quand elles ne sont pas affectées au rang de gain inférieur. Les sommes affectées aux fonds de report font partie de la part affectée aux gagnants. Pour Euromillions, le fonds de report, aussi appelé « *Rollover Fund* », est mis en commun entre les loteries participantes.

Les fonds de report s'élevaient à 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2016, 6,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, 45,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 30,1 millions d'euros au 30 juin 2019. Leur progression entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 est liée à l'absence de gagnants Euromillions de rang 1 pendant plusieurs tirages en 2018, ainsi qu'à l'absence de gagnant de rang 1 au tirage Loto® du 31 décembre 2018. Les tirages de ces jeux ont connu des résultats différents sur le 1^{er} semestre 2019 ce qui explique leur réduction.

Fonds de Super Cagnotte

Les fonds de Super Cagnotte⁷¹, ou fonds « *booster* », concernent les jeux de répartition avec mécanique jackpot, c'est-à-dire les jeux de tirage pour lesquels un gain minimum garanti existe pour un ou plusieurs rangs de gains (jackpot).

Si la part des mises affectée aux rangs de gains concernés par le jackpot ne permet pas de couvrir les gains minimums garantis, la différence est prélevée dans le fonds de Super Cagnotte. Les fonds de Super Cagnotte peuvent aussi servir à offrir aux joueurs des jackpots exceptionnels.

⁷⁰ Pour FDJ, renoncement au produit lié à la facturation des loyers (0,1 point) et augmentation de la charge de rémunération de 0,2 point.

⁷¹ Les fonds de super cagnottes Loto et Bingo live sont alimentés par la part du TRJ alloué au 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 la part des mises dévolue aux gagnants de 4,80% est attribué pour les 6 premiers cycles sans gagnant de rang 1, et cette même part passe à 21% à partir du 7ème cycle. Ce fonds est prélevé sur le même principe que les autres jeux.

Pour certains jeux, les fonds peuvent également être alimentés par un pourcentage dédié des mises au sein de la part affectée aux gagnants. L'ensemble des sommes affectées à ces fonds fait partie de la part affectée aux gagnants. Chaque jeu de répartition avec mécanique jackpot a son propre fonds de Super Cagnotte.

Les fonds de super cagnotte s'élevaient à 39,2 millions d'euros au 31 décembre 2016, 62,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, 68 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 66,9 millions d'euros au 30 juin 2019. Leur évolution entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 est liée aux cycles de vie des jeux, c'est-à-dire que ceux-ci n'ont pas nécessité de puiser des fonds importants par rapport au pourcentage de mises qui les alimentent.

7.1.3 Principaux postes du compte de résultat

L'analyse qui suit est réalisée sur une base historique, hors impact de la réforme de la réglementation et de la fiscalité.

7.1.3.1 Mises

Les mises correspondent aux sommes jouées par les clients et enregistrées sur les systèmes de prises de jeu informatisées de FDJ, tant dans le réseau de points de vente qu'en ligne. Elles sont comptabilisées quotidiennement et enregistrées à l'unité pour les jeux de tirage et les paris sportifs, par livret de tickets pour les jeux instantanés sur la base de paramètres déclenchés dans les systèmes informatiques liés au cycle d'écoulement de ce livret.

Les mises sont réparties entre la part revenant aux gagnants, la couverture des risques de contrepartie, le cas échéant, les prélèvements publics et FDJ. En enregistrant la mise du joueur, FDJ s'engage contractuellement à organiser le déroulement des jeux et à honorer le contrat qui le lie aux joueurs conformément aux règlements officiels en vigueur, ce contrat formalisant son engagement et sa prestation de service. L'engagement d'une mise trouve son aboutissement au moment de la promulgation officielle des résultats.

7.1.3.2 Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants, ou « taux de retour aux joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises en date du 9 mars 2006 modifié, signé par le ministre chargé du Budget. Cette part applicable aux exercices présentés dans le Document d'Enregistrement varie selon les gammes de jeux (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Les jeux compris dans chacune de ces gammes ont chacun leur TRJ, fixé par un arrêté de répartition des mises signé par le Ministre chargé du Budget.

Le TRJ moyen s'est établi à 66,6% en 2016, 66,8% en 2017, 67,6% en 2018 et 68,4% au 30 juin 2019.

7.1.3.3 Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part revenant aux gagnants. Il représentait en moyenne 33,4% des mises en 2016, 33,2% en 2017, 32,4% en 2018 et 31,6% au 30 juin 2019.

7.1.3.4 Prélèvements publics hors impôts sur les résultats

Les prélèvements publics, hors impôts sur les résultats, sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'Etat. Ils correspondent à des prélèvements sociaux et fiscaux sur les mises, à la TVA sur le produit net des jeux, et au reversement au Budget Général de l'Etat. Ce dernier est constitué du solde des mises nettes de la part affectée aux gagnants, des dotations structurelles aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie, des prélèvements fiscaux et sociaux, de la TVA et du PNJ. Au total, les prélèvements publics se sont élevés à 21,4% des mises en 2016, 21,4% des mises en 2017, 20,6% des mises en 2018 et 20,1% au 30 juin 2019.

7.1.3.5 *Produit net des jeux (PNJ)*

Le PNJ correspond à la rémunération de FDJ. Assis sur les enjeux des joueurs (les mises), il est fixe, par tranche de PNJ, pour les jeux en monopole et variable, en fonction du TRJ, pour les paris sportifs en ligne (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

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, effectué le calcul et promulgué les résultats,
- pour les jeux instantanés, le gain des joueurs est préétabli pour chacun des tickets de manière aléatoire a priori. Le revenu est comptabilisé par lot de tickets, d'une valeur comprise entre 150 et 300 euros, appelé livret, sur la base de paramètres déclenchés dans les systèmes informatiques liés au cycle d'écoulement de ce livret.

En ce qui concerne les paris sportifs, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies après la réalisation de l'événement sportif et la promulgation des résultats et des gains.

7.1.3.6 *Chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitué des autres produits issus des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés du groupe FGS, filiale du groupe FDJ. Les ventes de prestations de maintenance sont reconnues prorata temporis ; celles des développements le sont à l'avancement.

7.1.3.7 *Charges d'exploitation*

Les charges d'exploitation de l'entreprise (y compris amortissements des biens et produits immobilisés) sont majoritairement composées de coûts variables en fonction de l'activité (environ 60% en moyenne sur la période 2016-2018).

Elles regroupent les coûts des ventes, les coûts de marketing et communication et les coûts administratifs et généraux.

Les coûts des ventes représentent environ 70%, en moyenne sur la période 2016-2018, des charges d'exploitation et sont fonction du niveau d'activité à plus de 80%. Ils correspondent aux coûts associés à la distribution et à la vente des jeux ainsi que toutes les fonctions de back office associées. Ils regroupent essentiellement et par ordre d'importance :

- les commissions liées au réseau de distribution des jeux en points de vente (détaillants et Sociétés de Distribution Commerciale - SDC). Ces commissions sont principalement assises sur les mises ainsi que sur certains actes comme par exemple le paiement des lots (voir paragraphe 7.1.2.4 « Evolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale » pour les Sociétés de Distribution Commerciale - SDC et paragraphe 7.1.2.5 « Evolution de la commission des détaillants » pour les détaillants) ;
- les coûts des équipements en point de vente : il s'agit des coûts de développement logiciel des équipements connectés, de gestion logistique des équipements connectés et du mobilier (gestion du parc et du stock d'équipements, installations et retraits en point de vente), de la maintenance et des amortissements du mobilier et des équipements connectés et des frais de connexion internet des points de vente. Ces coûts sont considérés comme fixes par rapport aux mises mais avec une composante variable par rapport au nombre de points de vente ;

- les coûts de pilotage et d'animation commerciale : ce sont les frais de personnel et de fonctionnement de la force de vente et des métiers de la fonction commerciale (animation, développement réseau, etc.), le coût des développements et de l'exploitation du SI commercial et l'amortissement de l'infrastructure informatique force de vente. Ces coûts sont considérés comme fixes par rapport aux mises mais avec une composante variable par rapport au nombre de points de vente ;

Le solde est constitué par ordre d'importance des coûts d'achat des supports de jeux, des coûts logistiques, des coûts de contentieux et impayés détaillants, des droits aux paris sportifs⁷² et des redevances pour les jeux de loterie sous licence de marque, des coûts de développements et d'exploitation du SI back office commercial et clients, des commissions bancaires pour les paiements en ligne, des coûts d'infrastructures des agences commerciales et des coûts d'exécution des tirages et de promulgation des résultats.

Les coûts de marketing et communication représentent environ 20%, en moyenne sur la période 2016-2018, des charges d'exploitation. Ils sont très majoritairement fixes et correspondent principalement et par ordre d'importance :

- aux coûts de développement et d'exploitation informatique des jeux et des services pour la Loterie, les Paris Sportifs et les activités adjacentes (frais de personnel, licences logicielles, maintenances et amortissement datacenter) ;
- aux dépenses de publicité (achat d'espaces et frais techniques de production) ;
- aux frais de personnel et de fonctionnement des équipes marketing, publicité et fonction clients ;
- aux dépenses de conception et d'animation des offres et des services (ex : études marketing, création des offres, rémunération de la génération de trafic digital, créations des campagnes d'animation, services cotation des paris sportifs, etc.).

Ces quatre coûts représentent l'essentiel des coûts marketing et communication. Le solde est constitué par ordre d'importance des coûts des opérations promotionnelles en point de vente et en ligne, des coûts de sponsoring, des coûts de production des émissions TV de tirage, des coûts de communication corporate et des coûts de service client.

Les coûts administratifs et généraux, représentent environ 10%, en moyenne sur la période 2016-2018, des charges d'exploitation, sont fixes par définition. Ils regroupent principalement et par ordre d'importance :

- les frais de personnel et de fonctionnement de l'ensemble des fonctions corporate ;
- les coûts associés aux bâtiments ;
- les coûts d'infrastructure informatique et télécommunication d'entreprise.

Ces trois coûts représentent l'essentiel des coûts administratifs et généraux. Le solde est constitué, par ordre d'importance, des taxes, des assurances et frais de gestion, des coûts de mécénat et des activités RSE (dont le Jeu Responsable) et de divers coûts de fonctionnement du Groupe.

⁷² Depuis l'ouverture à la concurrence du marché des jeux d'argent et de hasard en ligne, la France a choisi de reconnaître une protection spécifique aux manifestations sportives en instaurant la notion de « droit au pari » décrite par le Code du sport. Les fédérations sportives, ainsi que les organisateurs de manifestations sportives sont propriétaires du droit d'exploitation des manifestations ou compétitions sportives qu'ils organisent. Ce droit d'exploitation inclut le droit de consentir à l'organisation de paris sur les manifestations ou compétitions sportives, contre rémunération de la part des opérateurs de paris (en général un% des mises enregistrées sur les compétitions concernées)

7.1.3.8 *Résultat opérationnel courant*

Le résultat opérationnel courant correspond au chiffre d'affaires net des charges d'exploitation.

7.1.3.9 *Résultat opérationnel*

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant déduction faite des autres produits et charges opérationnels, c'est-à-dire les produits et charges à caractère inhabituels et significatifs comptabilisés pendant la période. Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles ». 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 (voir note 3.2.3 de l'annexe 1 - Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018).

7.1.3.10 *Résultat financier*

Le résultat financier inclut :

- le coût de l'endettement qui correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social. Le groupe a en effet souscrit en novembre 2016, auprès de BRED Banque Populaire, un emprunt long terme destiné à financer l'acquisition du siège social du Groupe. D'un nominal de 120 millions d'euros, cet emprunt est à taux fixe et à échéance du 20 décembre 2031 et remboursable par échéances semestrielles de 4 millions d'euros chacune. A compter du 30 juin 2019, il intègre également la charge d'intérêt sur l'emprunt souscrit dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group. Le Groupe a souscrit en mai 2019 un crédit syndiqué de 100 millions de livres sterling. L'emprunt, octroyé par un syndicat de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), à échéance finale du 15 mai 2024 prolongeable deux fois un an, est rémunéré au taux Libor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (Dette Financière Nette Consolidée⁷³/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture de taux.
- les produits liés aux investissements financiers dont la répartition moyenne par type de placements était la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|------------------------------|----------------|--------------|-------------|--------------|
| Obligataire | 738 | 698 | 652 | 767 |
| Monétaire | 265 | 252 | 209 | 345 |
| Actions | 51 | 57 | 55 | 48 |
| Diversification | 28 | 32 | 25 | 13 |
| TOTAL | 1 082 | 1 039 | 941 | 1 173 |

La poche diversification correspond aux investissements réalisés dans des fonds d'innovation, principalement Partech et Raise, qui soutiennent le développement de start-ups.

- la variation de valeur des instruments dérivés ;
- le résultat de change. Les devises sur lesquelles le groupe a encouru une exposition significative sont :

⁷³ La Dette Financière Nette Consolidée correspond aux passifs financiers non courant et passifs financiers courant diminuée des actifs financiers non courant au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 2 – Notes aux comptes consolidés).

- le dollar américain pour les exercices clos le 31 décembre 2018, 2017 et 2016 pour un montant maximum équivalent de 26,8 millions de dollars américains en 2018, 30 millions de dollars américains en 2017 et 25 millions de dollars américains en 2016 (29,2 millions de dollars américains pour 2019) du fait de la localisation aux Etats-Unis et au Canada des imprimeurs de tickets de jeux instantanés ; pour 2019 le montant s'établit à 29,2 millions de dollars américains.
- la livre britannique à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2018, pour un montant maximum équivalent de 4,3 millions de livres sterling (6,1 millions de livres sterling pour 2019), la livre étant la monnaie utilisée par FDJ Gaming Solutions UK filiale à 100% de FDJ localisée au Royaume-Uni.

7.1.3.11 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat est une notion économique, intégrant la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé, du fait principalement des décalages temporaires.

7.1.4 Indicateurs alternatifs de performance

7.1.4.1 Indicateurs du Groupe

Le Groupe présente dans ses comptes des indicateurs en complément des mesures IFRS. Ces indicateurs, qui sont définis au paragraphe 7.1.3 « Principaux postes du compte de résultat » et visibles dans le compte de résultat, en amont de la ligne chiffre d'affaires, sont les suivants :

- les mises
- la part revenant aux gagnants
- le produit brut des jeux
- les prélèvements publics hors impôts sur les résultats
- les dotations structurelles aux fonds de contrepartie
- le produit net des jeux
- le produit des autres activités

Le Groupe présente plusieurs indicateurs supplémentaires dont notamment (i) le taux de mises numérisées, (ii) la marge contributive des secteurs opérationnels, (iii) l'EBITDA, (iv) les CAPEX, (v) le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie et (vi) l'excédent net de trésorerie.

Ces mesures ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et n'ont pas de définitions standards. 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 ne doit pas être considéré 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 numérisées

Le taux de mises numérisées correspond aux mises numérisées ramenées aux mises totales. Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en point de vente (mises en points de vente utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution).

| | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Mises totales (M€) | 8 420,0 | 15 817,0 | 15 144,4 | 14 330,7 |
| Mises numérisées (M€) | 1 652,3 | 2 428,6 | 1 669,0 | 933 |
| Taux de mises numérisées (%) | 19,6% | 15,3% | 11,0% | 6,5% |

✓ 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) qui leur sont attribuées (voir paragraphe 7.1.1.3 « Information sectorielle »).

| (en millions d'euros) | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|-----------------------|---------|------|------|------|
| BU Loterie | 243 | 476 | 481 | 426 |
| BU Paris sportifs | 26 | 24 | 33 | 56 |
| ABU | -2 | 1 | -3 | -2 |

✓ EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements.

| (en millions d'euros) | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Résultat opérationnel courant | 136 | 251 | 261 | 252 |
| Dotations nettes aux amortissements | -41 | -64 | -54 | -48 |
| EBITDA | 177 | 315 | 316 | 301 |

✓ CAPEX

Les CAPEX (ou dépenses d'investissement) représentent la somme investie par une entreprise pour acquérir (ou améliorer) des immobilisations corporelles, incorporelles, acquérir une nouvelle branche d'activité (voir paragraphe 8.3.3.2 « Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement ») ou racheter des parts d'actionnaires minoritaires. Ils n'intègrent pas les dépenses liées à l'actif incorporel reconnu au titre de la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

| (en millions d'euros) | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles | 32,4 | 92,9 | 88,6 | 265,7 |
| Acquisition de titres | 111,8 | - | 15,6 | - |
| Total CAPEX | 144,2 | 92,9 | 104,2 | 265,7 |

✓ Conversion de l'EBITDA en trésorerie⁷⁴

Le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie correspond à l'EBITDA effectivement transformé en trésorerie une fois retranchées les dépenses d'investissement (CAPEX) et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) de la période (voir paragraphe 8.3.1.1 « Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles »), ramené à l'EBITDA total. Pour des besoins de comparabilité entre les exercices, certains éléments non récurrents impactant les CAPEX ou la variation de BFR peuvent être ponctuellement retraités dans la production de cet indicateur.

| | 06-2019 ⁽¹⁾ | 2018 | 2017 | 2016 ⁽²⁾ |
|---|------------------------|--------------------|------------|---------------------|
| EBITDA (M€) | 328 | 315 ⁽³⁾ | 316 | 301 |
| CAPEX ⁷⁵ (M€) | (79) | (93) | (104) | (59) |
| Variation de BFR ⁷⁶ (M€) | 10 | 26 | 53 | (31) |
| Free cash flows (M€) | 258 | 248 ⁽³⁾ | 265 | 211 |
| Conversion de l'EBITDA en trésorerie (%) | 79% | 79% | 84% | 70% |

⁽¹⁾ Données sur 12 mois glissants ; CAPEX retraités des coûts liés à l'acquisition de Sporting Group (112 millions d'euros).

⁷⁴ En 2015 et 2014, les taux étaient de respectivement 82% et 85%.

⁷⁵ En 2015 et 2014, les CAPEX étaient de respectivement 80 millions d'euros et 41 millions d'euros.

⁷⁶ En 2015 et 2014, la variation de BFR était de 23 millions d'euros et 2 millions d'euros.

(2) CAPEX retraités des coûts liés à l'acquisition du siège social (207 millions d'euros) et variation de BFR retraitée de l'écrêtement du fonds permanent versé à l'Etat fin 2016 (97 millions d'euros) et de la modification du calendrier de règlement de certains prélèvements publics (60 millions d'euros).

(3) Retraité des frais liés à l'ouverture du capital (4 M€), l'EBITDA est de 319 M€ et le free cash flows de 252 M€.

Excédent net de trésorerie

L'excédent net de trésorerie constitue l'indicateur utilisé en interne pour suivre la solidité de la structure financière du Groupe (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »). Il se calcule comme :

- la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des titres de placements et dépôts à terme mobilisables dans un horizon court-terme (donc hors trésorerie sous séquestre et dépôts de garantie) ;
- diminuée des dettes financières courantes et non courantes (hors dépôts et cautionnement versés), incluant les passifs locatifs liés à IFRS 16 Contrats de location, et de la valeur des fonds réglementaires (fonds permanent, excédent du fonds permanent, fonds de contrepartie et fonds de réserve). Suite à l'adoption de la Loi Pacte, ces fonds seront restitués à l'Etat à compter du 1^{er} janvier 2020 selon un calendrier en cours de définition et sont présentés dans les comptes du Groupe en dette financière courante à compter du 30 juin 2019.

| (en millions d'euros) | 30.06.19 | 31.12.18 | 31.12.17 | 31.12.16 |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | - | - | 716,7 | 664,1 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | 668,2 | 628,0 | - | - |
| Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat | 125,0 | 111,2 | 21,0 | 20,0 |
| Autres actifs financiers non courants hors dépôts | 24,2 | 16,6 | 10,8 | 5,3 |
| <i>Total placements non courants</i> | <i>817,4</i> | <i>755,7</i> | <i>748,5</i> | <i>689,4</i> |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | - | - | 50,0 | 75,0 |
| Actifs financiers courants au coût amorti | 55,0 | 55,0 | - | - |
| Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat | 0,6 | - | - | - |
| Instruments dérivés courants | 0,7 | 0,6 | - | - |
| <i>Total placements courants</i> | <i>56,3</i> | <i>55,6</i> | <i>50,2</i> | <i>75,2</i> |
| Total placements non courants et courants | 873,7 | 811,3 | 798,7 | 764,6 |
| Placements, équivalents de trésorerie | 142,1 | 128,4 | 112,9 | 51,8 |
| Comptes bancaires et autres disponibilités | 36,9 | 38,8 | 52,9 | 147,8 |
| <i>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</i> | <i>179,0</i> | <i>167,2</i> | <i>165,8</i> | <i>199,6</i> |
| Total placements et trésorerie bruts (A) | 1 052,7 | 978,5 | 964,4 | 964,2 |
| Dettes financières long terme | -206,5 | -96,1 | -104,1 | -112,1 |
| Dettes de location, part à plus d'un an | -27,1 | - | - | - |
| <i>Total dettes financières à plus d'un an</i> | <i>-233,6</i> | <i>-96,1</i> | <i>-104,1</i> | <i>-112,1</i> |
| Dettes financières, part à moins d'un an | -15,2 | -8,0 | -7,5 | -7,5 |
| Dettes de location, part à moins d'un an | -7,0 | - | - | - |
| Instruments dérivés courants | - | - | - | - |
| Autres | -295,9 | -33,3 | -44,3 | -115,5 |
| <i>Total dettes financières à moins d'un an</i> | <i>-318,1</i> | <i>-41,4</i> | <i>-52,0</i> | <i>-123,0</i> |
| Total dettes financières (B) | -551,7 | -137,5 | -156,0 | -235,2 |
| PLACEMENTS ET TRESORERIE NETTE (C) = (A) - (B) | 501,0 | 841,0 | 808,4 | 729,0 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.19 | 31.12.18 | 31.12.17 | 31.12.16 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Dettes envers l'Etat au titre des droits exclusifs | -380,0 | - | - | - |
| Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'Etat | - | -204,7 | -239,7 | -240,3 |
| Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent ¹ | -8,1 | -8,1 | -11,7 | -5,1 |
| Sommes allouées exclusivement aux gagnants Euromillions ² | -38,1 | -53,4 | -43,7 | -18,3 |
| Trésorerie soumise à restrictions | -4,9 | -1,1 | -1,1 | -1,1 |
| Total restrictions (D) | -431,1 | -267,3 | -296,2 | -264,8 |
| EXCEDENT NET DE TRESORERIE (C) - (D) | 70,0 | 573,8 | 512,3 | 464,2 |

¹ Excédent du fonds permanent net de l'acompte versé

² Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 30 juin 2019, l'application de la norme IFRS 16 se traduit par une dette de location de 34 millions d'euros : 27 millions d'euros à moins d'un an et 7 millions d'euros à plus d'un an. Ces deux informations sont présentes sur des lignes distinctes dans le tableau ci-dessus.

7.1.4.2 *Retraitement relatif au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 et aux coûts relatifs à l'ouverture du capital*

Dans un souci de comparabilité des indicateurs financiers clés avec ceux que le Groupe publiera au titre des exercices futurs, le tableau ci-dessous présente un Chiffre d'Affaires et un EBITDA 2018 retraités intégrant les impacts à venir liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »), ainsi que le reclassement des coûts d'exploitation relatifs au processus d'ouverture du capital. L'EBITDA retraité présenté ci-après intègre par ailleurs une harmonisation du traitement des charges relatives à l'ouverture du capital.

1. Impacts liés au nouveau cadre fiscal applicable à compter du 1^{er} janvier 2020

Le nouveau cadre fiscal adopté dans le cadre de la Loi Pacte et applicable à compter 1^{er} janvier 2020 fait apparaître un certain nombre de différences avec les conditions actuelles de fiscalité qui impacteront significativement l'EBITDA du Groupe :

- un changement de l'assiette fiscale utilisée pour le calcul des prélèvements publics ;
- de nouveaux taux de fiscalité différenciés selon quatre catégories de jeux ;
- la mise en place d'une police d'assurance pour couvrir le risque de contrepartie.

Les éléments retraités présentés ci-après sont normatifs, c'est-à-dire qu'ils sont à iso comportement des joueurs et de FDJ. Ils ne tiennent pas compte des éventuels changements de décisions de jeu (des joueurs) ou de gestion (de FDJ) qui auraient pu intervenir post entrée en vigueur de ce nouveau cadre, ces changements n'étant pas modélisables.

I. Définition de la nouvelle assiette fiscale

La Loi Pacte prévoit qu'à compter du 1^{er} janvier 2020 l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs soit constituée du PBJ et non plus des mises.

a. Retraitement des promotions sur gains et des promotions sur mises

Afin de définir l'assiette fiscale 2018 qui sera utilisée pour rebaser l'année 2018 sur la nouvelle fiscalité au 1^{er} janvier 2020, il convient de préciser les impacts des promotions sur gains et des promotions sur mises.

En 2018, deux types de promotions ont été réalisés sur les jeux de loterie et paris sportifs :

- des promotions dites « sur mises », qui consistent à offrir au joueur un bon de réduction ou un crédit de jeu pour effectuer une prise de jeu ;

Exemple : un bon de réduction de 1€ à valoir sur une prise de jeu Loto à 2,20€

- des promotions dites « sur gains », qui consistent à majorer les rangs de gains classiques d'un jeu ou à en proposer des nouveaux.

Exemple : Super-Pactole Loto Foot, rangs de gains complémentaires Amigo

Ces deux types de promotions sont jusqu'à aujourd'hui financés par un fonds de réserve alimenté par les lots non réclamés par les gagnants à l'expiration des délais de forclusion fixés par les règlements des jeux. Selon l'article 138 de la Loi Pacte, à partir du 1^{er} janvier 2020, les lots non réclamés par les gagnants feront l'objet d'un prélèvement par l'Etat. Les promotions sur gains impacteront de ce fait directement le taux de retour aux joueurs (TRJ) et les promotions sur mises seront financées par le Groupe.

Promotions sur gains : retraitement 2018

Les promotions sur gains auparavant financées par le fonds de réserve seront désormais financées par le taux de retour aux joueurs (TRJ) et impacteront la part revenant aux gagnants. Le retraitement des promotions sur gains consiste donc à réintégrer dans la part revenant aux gagnants 2018 les montants des promotions financées par le fonds de réserve sur cette même année. Ces promotions comptabilisées et sorties des fonds de réserve 2018 étaient les suivantes :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Promotions sur gains (2018) |
|------------------------------|-----------------------------|
| Loterie | 9 |
| Paris sportifs | 6 |
| Total | 15 |

Promotions sur mises : retraitement 2018

Les promotions sur mises auparavant financées par le fonds de réserve seront désormais directement financées par le Groupe. Afin de définir l'assiette fiscale qui sera utilisée pour le calcul de la nouvelle fiscalité sur l'année 2018, et conformément à la définition des mises énoncée dans l'article 138 de la Loi Pacte, il convient, en plus d'intégrer la valeur de ces promotions, de réintégrer aux mises fiscales les mises correspondant à ce type de promotions pour les jeux de loterie uniquement. Pour ce faire, le montant des promotions sur mises des jeux de loterie est divisé par le TRJ théorique de ces jeux de loterie.

Les promotions sur mises comptabilisées et sorties des fonds de réserves 2018, ainsi que la valeur faciale des mises offertes calculées sur la base de ces promotions, sont détaillées ci-dessous :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Promotions sur mises (2018) | Valeur faciale des mises offertes |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Loterie | 13 | 23 |
| Paris sportifs | 7 | n/a |
| Total | 20 | 23 |

b. La nouvelle assiette fiscale 2018 retraitée

Les retraitements détaillés ci-dessus permettent ainsi de définir la nouvelle assiette fiscale 2018 retraitée (PBJ fiscal) :

| | Données réelles 2018 | | | Retraitements effectués - vision fiscale | | | Données retraitées 2018 | | |
|----------------|----------------------|----------------------------|--------------|--|----------------------------|-------------|-------------------------|----------------------------|--------------|
| | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ publié | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ fiscal |
| Loterie | 12 770 | 8 398 | 4 372 | 23 | 22 | 1 | 12 793 | 8 420 | 4 373 |
| Paris Sportifs | 3 047 | 2 300 | 748 | 0 | 13 | (13) | 3 047 | 2 313 | 735 |
| Total | 15 817 | 10 698 | 5 120 | 23 | 35 | (12) | 15 840 | 10 733 | 5 108 |

c. Présentation du PBJ dans les Etats financiers du Groupe

Le PBJ fiscal tel que défini comme nouvelle assiette fiscale dans le cadre de l'article 138 de la Loi Pacte génère une différence de traitement comptable entre les jeux de loterie et les paris sportifs.

D'un point de vue comptable, le Groupe souhaite adopter une définition unique des mises, correspondant à la définition des mises applicable en matière de paris sportifs, c'est à dire sans tenir compte des sommes apportées par l'opérateur à titre gracieux, et sans comptabilisation des coûts de promotions correspondants en charges d'exploitation.

Dans cette hypothèse, le PBJ présenté comptablement par le Groupe n'intègre par conséquent pas de mises relatives aux promotions sur mises et est impacté de la manière suivante :

| | Données réelles 2018 | | | Retraitements effectués - vision fiscale | | | Données retraitées 2018 | | |
|----------------|----------------------|-------------------------------|--------------|---|-------------------------------|-------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ publié | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ | Mises | Part revenant aux gagnants | PBJ comptable retraité |
| Loterie | 12 770 | 8 398 | 4 372 | 0 | 22 | (22) | 12 770 | 8 420 | 4 350 |
| Paris Sportifs | 3 047 | 2 300 | 748 | 0 | 13 | (13) | 3 047 | 2 313 | 735 |
| Total | 15 817 | 10 698 | 5 120 | 0 | 35 | (35) | 15 817 | 10 733 | 5 085 |

Cette présentation comptable serait sans impact sur la définition du PBJ utilisée comme base de calcul dans le cadre de la nouvelle assiette fiscale.

II. Application des nouveaux taux de fiscalité définis dans la Loi Pacte

Comme énoncé par ailleurs dans le paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire », la Loi Pacte introduit quatre nouveaux taux de fiscalité différenciés en fonction des jeux, calculés sur la base du PBJ fiscalement reconnu :

- Loto / Euromillions : 68,0%
- Autres jeux de loterie : 55,5%
- Paris Sportifs en PDV : 41,1%
- Paris Sportifs En Ligne : 54,9%

Par ailleurs, le taux de TVA reste lui inchangé à 20% du PNJ.

Le tableau suivant illustre le calcul des prélèvements publics sur la base de la nouvelle assiette fiscale (PBJ fiscalement reconnu) et des nouveaux taux de fiscalité, ainsi que le montant de TVA à inclure *in fine* dans les prélèvements publics également.

| Données retraitées 2018 ⁽¹⁾ | | | | | | |
|---|---------------|-------------------------|--|----------------------------------|-------------------|--|
| | PBJ fiscal | PBJ comptable (a) | Prélèvements publics (hors TVA) (2) (b) | PNJ TTC (c) = (a) - (b) | TVA (3) (d) | Prélèvements publics (incl. TVA) (e) = (b) + (d) |
| Loterie | 4 373 | 4 350 | 2 587 | 1 762 | 294 | 2 881 |
| Paris Sportifs | 735 | 735 | 307 | 428 | 71 | 378 |
| Total | 5 108 | 5 085 | 2 894 | 2 191 | 365 | 3 259 |
| Prélèvements publics (incl. TVA) publiés | | | | | | 3 262 |
| Retraité vs Publié | | | | | | 3 |

⁽¹⁾ Hors effet lié au risque statistique de contrepartie traité séparément (voir. « Coût de l'assurance et risque de contrepartie » ci-dessous).

⁽²⁾ Prélèvements publics (hors TVA) = PBJ fiscal x Taux de fiscalité.

⁽³⁾ TVA = PNJ TTC - PNJ TTC / (1+ Taux de TVA 20%)

III. Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

La disparition du fonds de contrepartie faisant suite à l'adoption de la Loi Pacte implique la disparition de la dotation structurelle afférente comptabilisée dans le P&L du Groupe jusqu'alors.

Le tableau ci-dessous détaille le montant de la dotation structurelle aux fonds de contrepartie comptabilisé en P&L au titre de l'exercice 2018 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Dotations structurelles aux fonds de contrepartie |
|------------------------------|--|
| Loterie | 11 |
| Paris sportifs | 73 |
| Total | 84 |

IV. Coût de l'assurance

La suppression des fonds de contrepartie au 1^{er} janvier 2020 oblige le Groupe à couvrir le risque de contrepartie de ses jeux de tirage via une assurance externe. La prime annuelle d'assurance est estimée à 2,5 millions d'euros, comptabilisée en charges d'exploitation.

V. Ecarts de contrepartie

Un risque statistique de contrepartie sur les jeux de tirage non couvert par l'assurance (inférieur à la franchise) a été estimé à 2,5 millions d'euros annuels. Cet impact s'entend ici net des prélèvements publics, et impacte négativement le chiffre d'affaires et l'EBITDA du Groupe.

2. Coûts d'exploitation relatifs au process d'ouverture du capital (IPO)

Les coûts relatifs au processus d'IPO étaient comptabilisés en Résultat Opérationnel Courant (ROC) jusqu'à fin décembre 2018, du fait du caractère encore incertain de l'opération, et impactaient par voie de conséquence l'EBITDA du Groupe. A compter de 2019, ces coûts sont comptabilisés en Autres charges opérationnelles nettes ⁽¹⁾. Pour une meilleure comparabilité, l'EBITDA 2018 retraité n'intègre pas ces coûts (4 millions d'euros).

⁽¹⁾ à l'exception les coûts relatifs à l'Offre Réservee aux Salariés qui impactent le Résultat Opérationnel Courant (ROC)

3. Synthèse des retraitements sur le Chiffre d'Affaires et l'EBITDA 2018 :

Les tableaux ci-dessous synthétisent les différentes natures de retraitements appliqués sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA 2018 du Groupe et le bridge avec les agrégats publiés.

| <i>(en millions d'euros)</i> | Publié 2018 | Promotions sur gains | Promotions sur mises | Nouveau cadre fiscal | Dotation structurelles fonds de contrepartie | Prime d'assurance | Ecart de contrepartie « statistique » | Coûts préalables à l'IPO | Retraité 2018 | Retraité vs Publié |
|--|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|-------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------|
| Chiffre d'affaires | 1803 | (15) | (20) | 3 | 84 | | (3) | 0 | 1853 | 49 |
| Charges d'exploitation (hors amortissements) | (1488) | | | | | (3) | | 4 | (1487) | 2 |
| EBITDA | 315 | (15) | (20) | 3 | 84 | (3) | (3) | 4 | 366 | 51 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | |
|------------------------------|------------|
| EBITDA 2018 publié | 315 |
| PNJ Loterie | (10) |
| PNJ Paris sportifs | 60 |
| Prime d'assurance | (3) |
| Coûts préalables à l'IPO | 4 |
| EBITDA 2018 retraité | 366 |

7.2

Analyses des résultats pour les semestres clos les 30 juin 2019 et 2018

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|-------------------|-------------------|
| Mises | 8 420,0 | 7 854,6 |
| Part revenant aux gagnants | -5 756,9 | -5 329,7 |
| <i>% TRJ</i> | 68,4% | 67,9% |
| Produit brut des jeux | 2 663,0 | 2 524,9 |
| <i>% PBJ</i> | 31,6% | 32,1% |
| Prélèvement publics | -1 692,4 | -1 615,0 |
| <i>% PP</i> | 20,1% | 20,6% |
| Dotations structurelles aux fonds de contrepartie | -39,1 | -28,5 |
| Autres activités paris sportifs | 1,9 | 0,0 |
| Produit net des jeux | 933,4 | 881,4 |
| <i>% PNJ</i> | 11,1% | 11,2% |
| Produit des autres activités | 10,5 | 15,5 |
| Chiffre d'affaires | 944,0 | 897,0 |
| Coût des ventes | -582,9 | -547,8 |
| Coûts marketing et communication | -138,1 | -129,8 |
| Coûts administratifs et généraux | -85,6 | -86,3 |
| Autres produits d'exploitation | 0,4 | 1,7 |
| Autres charges d'exploitation | -1,8 | 0,0 |
| Résultat opérationnel courant | 135,9 | 134,8 |
| Autres produits opérationnels | 0,1 | 10,1 |
| Autres charges opérationnelles | -7,3 | -3,1 |
| Résultat opérationnel | 128,7 | 141,8 |
| Coût de l'endettement financier | -0,8 | -0,3 |
| Autres produits financiers | 12,2 | 3,3 |
| Autres charges financières | -0,5 | -1,5 |
| Résultat financier | 10,9 | 1,5 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | 0,6 | 0,1 |
| Résultat avant impôt | 140,2 | 143,4 |
| Charge d'impôt sur le résultat | -44,4 | -48,6 |
| Résultat net de l'exercice | 95,9 | 94,8 |
| Dont | | |
| - Part du Groupe | 95,9 | 94,4 |
| - Participations ne donnant pas le contrôle | 0,0 | 0,4 |

| | 30.06.2019 | | | | | | |
|--|---------------|----------------------|------------|------------|--------------------------|------------|-----------------|
| <i>en millions d'euros</i> | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort . | Total Groupe |
| Mises | 6 610 | 1 810 | | | 8 420 | | 8 420 |
| Produits Brut des Jeux (PBJ) | 2 257 | 406 | | | 2 663 | | 2 663 |
| Produits Net des Jeux (PNJ) | 759 | 173 | 2 | | 933 | | 933 |
| Chiffre d'Affaires | 761 | 173 | 11 | 0 | 944 | | 944 |
| Coût des ventes | -456 | -107 | -1 | 0 | -564 | -19 | -583 |
| Coûts marketing et communication | -62 | -40 | -11 | -14 | -127 | -11 | -138 |
| Marge contributive | 243 | 26 | -2 | -14 | 253 | -30 | 223 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -76 | -76 | -11 | -87 |
| EBITDA | | | | | 177 | | |
| Amortissement | | | | | | -41 | |
| Résultat Opérationnel Courant (ROC) | | | | | | | 136 |

| | 30.06.2018 | | | | | | |
|--|---------------|----------------------|-----------|------------|--------------------------|------------|-----------------|
| <i>en millions d'euros</i> | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 6 281 | 1 574 | | | 7 855 | | 7 855 |
| Produits Brut des Jeux (PBJ) | 2 165 | 360 | | | 2 525 | | 2 525 |
| Produits Net des Jeux (PNJ) | 727 | 154 | 0 | | 881 | | 881 |
| Chiffre d'Affaires | 730 | 156 | 6 | 6 | 897 | | 897 |
| Coût des ventes | -430 | -101 | -1 | 0 | -532 | -16 | -548 |
| Coûts marketing et communication | -57 | -40 | -6 | -19 | -122 | -7 | -130 |
| Marge contributive | 243 | 14 | -1 | -13 | 242 | -23 | 219 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -78 | -78 | -6 | -85 |
| EBITDA | | | | | 164 | | |
| Amortissement | | | | | | -29 | |
| Résultat Opérationnel Courant (ROC) | | | | | | | 135 |

1. Mises

Les mises du Groupe se sont élevées à 8 420 millions d'euros au titre du 1^{er} semestre 2019 contre 7 854,6 millions d'euros au titre du 1^{er} semestre 2018, soit une augmentation de 565,4 millions d'euros (en hausse de 7,2% sur la période). Cette évolution est principalement portée par les jeux instantanés et les paris sportifs, qui ont augmenté respectivement de 277 millions d'euros et 236 millions d'euros.

La répartition des mises entre jeux de loterie (avec une distinction entre jeux instantanés et jeux de tirage) et paris sportifs est présentée dans le tableau ci-dessous :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 | % mises totales | | Variation 2019/2018 | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------|
| | | | 30.06.19 | 30.06.18 | millions d'euros | % |
| Jeux instantanés | 4 011,6 | 3 734,6 | 47,6% | 47,5% | 277 | 7,4% |
| Jeux de tirage | 2 598,0 | 2 545,9 | 30,9% | 32,4% | 52,1 | 2,0% |
| Paris sportifs | 1 810,4 | 1 574,1 | 21,5% | 20,0% | 236,3 | 15,0% |
| Total mises | 8 420,0 | 7 854,6 | 100,0% | 100,0% | 565,4 | 7,2% |
| <i>Mises numérisées</i> | <i>1 652,3</i> | <i>1 180,7</i> | <i>19,6%</i> | <i>15,0%</i> | <i>471,6</i> | <i>39,9%</i> |
| <i>Mises dans le réseau physique</i> | <i>7 916,4</i> | <i>7 490,1</i> | <i>94,0%</i> | <i>95,3%</i> | <i>426,3</i> | <i>5,7%</i> |
| <i>Mises en ligne</i> | <i>503,3</i> | <i>364,5</i> | <i>6,0%</i> | <i>4,7%</i> | <i>138,8</i> | <i>38,1%</i> |

Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en point de vente (mises en PDV utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution)

Jeux instantanés

Les mises des jeux instantanés ont atteint 4 011,6 millions d'euros au 30 juin 2019 contre 3 734,6 millions d'euros au 30 juin 2018, soit une progression de 277 millions d'euros (en hausse de 7,4%).

Au 30 juin 2019, les jeux instantanés représentent 47,6% des mises totales FDJ, contre 47,5% au 30 juin 2018.

Cette activité a été soutenue au premier semestre 2019 avec le lancement de sept nouveaux jeux éphémères, dont trois ont remporté un franc succès : the Wall lancé début janvier, Quitte ou Double lancé en mars et Super 10 ou 200 lancé début mai, ces trois jeux ayant généré près de 250 millions d'euros de mises sur les 1^{er} semestre 2019.

Jeux de tirage

Les mises des jeux de tirage sont relativement stables, à 2 598,0 millions d'euros au 30 juin 2019 contre 2 545,9 millions d'euros au 30 juin 2018, soit une augmentation de 2,0%. Celle-ci est portée par *Amigo* qui affiche des mises en progression, notamment suite à l'extension de son réseau (13 800 points de vente à fin juin 2019 contre 12 406 fin juin 2018 du fait d'une politique d'extension du parc de distribution via des créations et des ajouts d'agrément). Hors *Amigo*, le tirage est en légère baisse, Loto® et Euromillions affichant un léger recul induit par un moindre nombre d'événements porteurs qu'au 30 juin 2018 (le 1^{er} semestre 2018 avait notamment bénéficié d'un vendredi 13, d'un Super Loto® et d'une semaine de millionnaires).

Paris sportifs

Les mises des paris sportifs ont augmenté de 236 millions d'euros, soit une croissance de 15%, de 1 574 millions d'euros au 30 juin 2018 à 1 810 millions d'euros au 30 juin 2019. Ce sont principalement le football (+105 millions d'euros de mises), le tennis (+77 millions d'euros de mises) et le basket (+30 millions d'euros de mises) qui portent la croissance. Cette dynamique est solide avec une croissance de +28% hors mises liées aux coupes du monde de football (190 millions d'euros au 30 juin 2018 et 32 millions d'euros au 30 juin 2019).

Mises numérisées

Au 1^{er} semestre 2019, les mises numérisées continuent d'enregistrer une très forte croissance (+39,9%), de 1 180,7 millions d'euros au 30 juin 2018 à 1 652,3 millions d'euros au 30 juin 2019, soit un niveau proche de celui enregistré sur l'ensemble de 2017. Cette croissance est portée principalement par le développement du jeu en ligne et la dématérialisation des mises en point de vente.

2. Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants a augmenté de 427 millions d'euros, soit une hausse de 8% (supérieure à celle des mises de 7,2%), de 5 330 millions d'euros au 30 juin 2018 à 5 757 millions d'euros au 30 juin 2019.

En conséquence, le TRJ s'établit à 68,4% des mises en juin 2019 contre 67,9% fin juin 2018. Cette hausse du TRJ s'explique par l'évolution du mix produit (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ »), liée principalement à la croissance des paris sportifs et des jeux instantanés qui sont les segments de jeux qui présentent les TRJ les plus élevés (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ») :

- les mises des jeux instantanés ont augmenté de 277 millions d'euros par rapport à fin juin 2018 ;
- les mises des paris sportifs ont augmenté de 236 millions d'euros à fin juin 2019 par rapport à fin juin 2018 et leur poids dans le total des mises est passé de 20% à 21,5% à fin juin 2019.

3. Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ a augmenté de 138 millions d'euros, soit une hausse de 5,5%, de 2 525 millions d'euros au 30 juin 2018 à 2 663 millions d'euros au 30 juin 2019.

En pourcentage des mises, le PBJ a baissé de 0,5 point, de 32,1% des mises au 30 juin 2018 à 31,6% des mises au 30 juin 2019. Le PBJ étant le différentiel entre les mises et la part revenant aux gagnants, sa réduction est induite par l'augmentation du TRJ supérieure à celle des mises.

4. Prélèvements publics

Les prélèvements publics ont augmenté de 77 millions d'euros, soit une hausse de 4,8%, de 1 615 millions d'euros au 30 juin 2018 à 1 692 millions d'euros au 30 juin 2019.

Ils représentent néanmoins 20,1% des mises au 30 juin 2019 contre 20,6% des mises 30 juin 2018.

Leur progression (4,8%) moindre que celle des mises (7,2%) est liée à l'évolution du mix produit avec une part des paris sportifs plus importante dans le total des mises. Or ceux-ci sont moins contributeurs de prélèvements publics que la loterie du fait de TRJ supérieurs.

5. Produit net des jeux (PNJ)

Le PNJ a augmenté de 52 millions d'euros, soit une hausse de 5,9%, de 881 millions d'euros au 30 juin 2018 à 933 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette augmentation porte sur la loterie et les paris sportifs.

Le PNJ de la loterie a en effet augmenté de 32 millions d'euros comparativement à 2018 (soit une hausse de 4,4%), de 727 millions d'euros au 30 juin 2018 à 759 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette augmentation est principalement liée à celle des mises (soit une hausse de 5,2%). Cet effet à la hausse est en partie compensé par :

- un effet mix produit défavorable avec une baisse du poids du tirage comparativement aux jeux instantanés (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ ») ; et
- l'augmentation des TRJ sur Keno opérée fin 2018 (relancement de Keno le 13.11.18 avec un TRJ de 65,5% contre 63% auparavant).

Le PNJ des paris sportifs a également augmenté, de 19 millions d'euros, soit une augmentation de 12,3%, de 154 millions d'euros au 30 juin 2018 à 173 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette augmentation est induite par celle des mises qui augmentent de +15% par rapport au 30 juin 2018, en partie compensée par la hausse des TRJ paris sportifs sur la période (+0,4%).

En pourcentage des mises, le PNJ total a baissé de 0,1 point, de 11,2% des mises au 30 juin 2018 à 11,1% des mises au 30 juin 2019.

Le PNJ total inclut, au 30 juin 2019, 1,9 million d'euros venant de Sporting Group (voir paragraphe 7.1.1.2 « Base de préparation des états financiers consolidés et présentation »).

6. Produits des autres activités

Les produits des autres activités ont baissé de 5 millions d'euros, soit une baisse de 32%, de 15 millions d'euros au 30 juin 2018 à 11 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette baisse est liée à SGE dont la subvention reçue de Groupama (6 millions d'euros au 30 juin 2018) apparaissait en produits des autres activités au 30 juin 2018.

7. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'est établi pour le 1^{er} semestre 2019 à 944 millions d'euros contre 897 millions d'euros au 1^{er} semestre 2018, soit une progression de 47 millions d'euros (en hausse de 5,2%). Cette progression vient de la BU loterie pour 31 millions d'euros et de la BU paris sportifs pour 17 millions d'euros. La variation du chiffre d'affaires de ces BU est corrélé à celle du PNJ.

8. Coût des ventes

Le coût des ventes au 30 juin 2019 est en hausse de 35 millions d'euros (dont 26 millions d'euros sur la loterie et 6 millions d'euros sur les paris sportifs), soit une progression de 6,4%, de 548 millions d'euros au 30 juin 2018 à 583 millions d'euros au 30 juin 2019. L'augmentation du coût des ventes est principalement induite par le niveau plus élevé des mises collectées en points de vente (en hausse de 5,7%) qui se répercute mécaniquement sur la rémunération des détaillants (en hausse de 33 millions d'euros, soit une progression de 8,4% par rapport au 30 juin 2018). Cette évolution est liée à un effet volume (croissance des mises réseau entre le 30 juin 2019 et le 30 juin 2018 : hausse de 263 millions d'euros de mises loterie et hausse de 164 millions d'euros de mises paris sportifs) et à un effet taux (voir paragraphe 7.1.2.5 « Evolution de la commission des détaillants » : le taux de commission des détaillants ressort en effet en moyenne à 5,3% au 30 juin 2019 (5,4% pour la loterie et 5,1% pour les paris sportifs du fait du mix entre les différentes propositions de paris) contre 5,2% au 30 juin 2018).

La progression à la hausse de la rémunération des détaillants a été en partie compensée par le recul de la rémunération des Secteurs de Distribution Commerciale - SDC (en baisse de 6 millions d'euros), effet de la transformation commerciale (voir paragraphe 7.1.2.4 « Evolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale »).

9. Coûts marketing et communication

Les coûts marketing et communication ont augmenté de 8 millions d'euros, soit une hausse de 6,4%, de 130 millions d'euros au 30 juin 2018 à 138 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette progression s'explique par les effets suivants :

- une hausse de 5 millions d'euros sur la BU loterie, induits par le développement de l'offre à destination des joueurs ;
- une hausse de 5 millions d'euros sur les Autres secteurs ABU, dont 3 millions d'euros viennent de Sporting Group, principalement liés au développement de l'offre ;
- une baisse de 5 millions d'euros sur la holding, qui s'expliquent par le changement de contrôle de SGE (voir paragraphe 7.1.1.2 « Base de préparation des états financiers consolidés et présentation – Principales variations de périmètre »).

10. Marge contributive des segments opérationnels

La marge contributive de la BU loterie reste stable, à 243 millions d'euros au 30 juin 2019, tout comme au 30 juin 2018. Cette stabilité s'explique par la croissance du chiffre d'affaires liée à celle des mises, compensée par une augmentation des charges relatives pour l'essentiel à la rémunération des détaillants, ainsi qu'au développement de l'offre à destination des joueurs.

La rémunération des détaillants sur la loterie augmente de 27 millions d'euros sous l'effet de la croissance des mises dans le réseau (effet volume) et de l'évolution des conditions de rémunérations applicables à compter du 1^{er} janvier 2019 (effet taux) voir paragraphe 7.1.2.5 « Evolution de la commission des détaillants ».

La marge contributive de la BU paris sportifs augmente de 12 millions d'euros, passant de 14 millions d'euros au 30 juin 2018 à 26 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette croissance s'explique par celle des mises, en partie compensée seulement par l'augmentation de la rémunération des détaillants induite par la croissance des mises dans le réseau, les autres charges de la BU restant stables.

La marge contributive des ABU s'est dégradée de 1 million d'euros, passant de -1 million d'euros au 30 juin 2018 à -2 millions d'euros au 30 juin 2019, du fait de charges additionnelles relatives aux nouvelles activités en développement du Groupe.

11. Coûts administratifs et généraux

Les coûts administratifs et généraux sont relativement stables à 86 millions d'euros au 30 juin 2019, soit -0,8%. Les amortissements ont augmenté de 5 millions d'euros (passant de 6 millions d'euros au 30 juin 2018 à 11 millions d'euros au 30 juin 2019) tandis que les coûts administratifs et généraux de la holding ont diminué de 2 millions d'euros, de 78 millions d'euros au 30 juin 2018 à 76 millions d'euros au 30 juin 2019, principalement sous l'effet de l'application à compter du 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 sur les contrats de location qui se traduit par une économie de loyers de 2 millions d'euros.

12. Résultat opérationnel courant

Compte tenu des éléments précités, le résultat opérationnel courant du Groupe a augmenté de 1 million d'euros, soit 0,8%, de 135 millions d'euros au 30 juin 2018 à 136 millions d'euros au 30 juin 2019.

13. EBITDA

L'EBITDA au 30 juin 2019 et au 30 juin 2018 était le suivant :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Résultat opérationnel courant | 136 | 135 |
| Dotations nettes aux amortissements | -41 | -29 |
| EBITDA | 177 | 164 |

L'EBITDA a augmenté de 13 millions d'euros, soit 7,9%, de 164 millions d'euros au 30 juin 2018 à 177 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette évolution est liée à l'augmentation des dotations nettes aux amortissements qui est principalement induite par la croissance des développements informatiques et le nouveau siège social, ainsi que par l'application de la norme IFRS 16 qui a conduit à la constatation de dotations aux amortissements additionnelles de 2,9 M€.

14. Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels sont passés d'un produit net de 7 millions d'euros au 30 juin 2018 à une charge nette de 7 millions d'euros au 30 juin 2019.

Les autres produits opérationnels du 1^{er} semestre 2018 correspondaient principalement à la plus-value de cession du site de Moussy-le-Vieux (9 millions d'euros).

Au 1^{er} semestre 2019, les autres produits et charges opérationnels incluent principalement des honoraires liés à l'opération sur le capital de FDJ et à l'acquisition de Sporting Group.

15. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est ainsi en baisse de 13 millions d'euros, soit une baisse de 9,2%, de 142 millions d'euros au 30 juin 2018 à 129 millions d'euros au 30 juin 2019 pénalisé par le niveau des charges opérationnelles.

16. Résultat financier

Le résultat financier au 30 juin 2019 et au 30 juin 2018 se présente comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Coût de l'endettement financier | -0,8 | -0,3 |
| Produits financiers | 12,2 | 3,3 |
| Charges financières | -0,5 | -1,5 |
| Résultat financier | 10,9 | 1,5 |

Le résultat financier est passé d'un produit net de 1,5 million d'euros au 30 juin 2018 à produit net de 10,9 millions d'euros 30 juin 2019, soit une augmentation de 9 millions d'euros.

La forte progression des produits financiers est principalement liée à l'amélioration des marchés financiers, essentiellement le marché actions. Celui-ci affichait sur le 1^{er} semestre 2019 des rendements annualisés de 22,47% contre -7,97% au 1^{er} semestre 2018.

17. Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe a diminué de 3 millions d'euros, soit une baisse de 2,2%, de 143 millions d'euros au 30 juin 2018 à 140 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette diminution du résultat avant impôt s'explique par la baisse du résultat opérationnel en partie compensée seulement par la progression du résultat financier.

18. Charge d'impôt sur le résultat

La charge d'impôt a diminué de 4 millions d'euros, soit 8,6%, de 49 millions d'euros au 30 juin 2018 à 44 millions d'euros au 30 juin 2019, alors que le résultat avant impôt n'a diminué que de 3 millions d'euros. Cette évolution est liée à celle du taux effectif d'impôt qui ressort à 31,6% en juin 2019 (contre 33,9% en juin 2018), en application de la loi de finance 2019 toujours en vigueur, qui avait prévu une baisse de taux d'impôt de 2,4% par rapport à 2018.

19. Résultat net

En conséquence, le résultat net a augmenté de plus de 1 million d'euros, soit une hausse de 1,2%, de 95 millions d'euros au 30 juin 2018 à 96 millions d'euros au 30 juin 2019.

7.3 Analyses des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016

7.3.1 Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en millions d'euros) du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2018 | 2017 |
|--|----------------|----------------|
| Mises | 15 817,0 | 15 144,4 |
| Part revenant aux gagnants | -10 697,5 | -10 122,4 |
| % TRJ | 67,6% | 66,8% |
| Produit brut des jeux | 5 119,6 | 5 022,1 |
| % PBJ | 32,4% | 33,2% |
| Prélèvements publics | -3 261,8 | -3 235,7 |
| % PP | 20,6% | 21,4% |
| Dotations structurelles aux fonds de contrepartie | -83,4 | -59,5 |
| Produit net des jeux | 1 774,3 | 1 726,8 |
| % PNJ | 11,2% | 11,4% |
| Produit des autres activités | 28,3 | 35,2 |
| Chiffre d'affaires | 1 802,6 | 1 762,0 |
| Coût des ventes | -1 100,5 | -1 066,9 |
| Coûts marketing et communication | -277,1 | -260,2 |
| Coûts administratifs et généraux | -175,1 | -171,0 |
| Autres produits d'exploitation | 2,1 | 1,6 |
| Autres charges d'exploitation | -0,8 | -4,2 |
| Résultat opérationnel courant | 251,1 | 261,3 |
| Autres produits opérationnels | 10,3 | 0,0 |
| Autres charges opérationnelles | -4,7 | -3,3 |
| Résultat opérationnel | 256,7 | 258,0 |
| Coût de l'endettement financier | -0,9 | -0,2 |
| Autres produits financiers | 6,3 | 10,2 |
| Autres charges financières | -6,8 | -5,4 |
| Résultat financier | -1,5 | 4,5 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | 0,8 | 1,2 |
| Résultat avant impôts | 256,0 | 263,7 |
| Charge d'impôt sur le résultat | -85,6 | -82,8 |
| Résultat net de l'exercice | 170,4 | 181,0 |
| Dont | | |
| Part du Groupe | 170,4 | 180,7 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | 0,0 | 0,3 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2018 | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------|-----------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 12 770 | 3 047 | | | 15 817 | | 15 817 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 372 | 748 | | | 5 120 | | 5 120 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 477 | 297 | | | 1 774 | | 1 774 |
| Chiffre d'affaires | 1 482 | 297 | 14 | 9 | 1 803 | | 1 803 |
| Coût des ventes | -874 | -192 | -2 | 0 | -1 067 | -33 | -1 100 |
| Coûts marketing et communication | -132 | -82 | -11 | -37 | -262 | -15 | -277 |
| Marge contributive | 476 | 24 | 1 | -28 | 474 | -49 | 425 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -159 | -159 | -15 | -174 |
| EBITDA | | | | | 315 | | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -64 | |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | | 251 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2017 | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|-------------------|-----|---------|--------------------|------------|--------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 12 626 | 2 518 | | | 15 144 | | 15 144 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 398 | 624 | | | 5 022 | | 5 022 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 474 | 253 | | | 1 727 | | 1 727 |
| Chiffre d'affaires | 1 491 | 256 | 13 | 3 | 1 762 | | 1 762 |
| Coût des ventes | -871 | -162 | -3 | 0 | -1 037 | -30 | -1 067 |
| Coûts marketing et communication | -139 | -60 | -12 | -37 | -248 | -12 | -260 |
| Marge contributive | 481 | 33 | -3 | -34 | 478 | -43 | 435 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -162 | -162 | -12 | -174 |
| EBITDA | | | | | 316 | | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -54 | |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | | 261 |

Remarque liminaire : changement de contrôle de la Société de Gestion de l'Echappée (SGE) le 6 décembre 2018

Le 6 décembre 2018, Groupama a acquis 50% du capital de SGE qui gère l'équipe cycliste. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession. A compter de cette date, SGE est contrôlée conjointement par Groupama et FDJ ce qui signifie qu'elle est consolidée par mise en équivalence et non plus en intégration globale comme auparavant.

1. Mises

Les mises du Groupe se sont élevées à 15 817 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 15 144,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit une augmentation de 672,6 millions d'euros (en hausse de 4,4% sur l'exercice). Cette évolution résulte principalement d'une part, de la progression des mises des jeux instantanés (en hausse de 3,2% sur l'exercice), les jeux de tirage étant eux-mêmes en baisse de 1,7% (soit une hausse moyenne de 1,1% par rapport à 2017), portée par l'investissement dans le numérique et le succès du jeu Mission Patrimoine (187 M€ de mises), et d'autre part, de la hausse significative des mises de paris sportifs (en hausse de 21% par rapport à 2017), bénéficiant notamment d'un effet Coupe du Monde de Football.

La répartition des mises entre jeux de loterie (avec une distinction entre jeux instantanés et jeux de tirage) et paris sportifs est présentée dans le tableau ci-dessous :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2018 | 2017 | % mises totales | | Variation 2018/2017 | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------|
| | | | 2018 | 2017 | millions d'euros | % |
| Jeux instantanés | 7 620,0 | 7 385,4 | 48,2% | 48,8% | 234,6 | 3,2% |
| Jeux de tirage | 5 149,7 | 5 240,9 | 32,5% | 34,6% | -91,2 | -1,7% |
| Paris sportifs | 3 047,3 | 2 518,1 | 19,3% | 16,6% | 529,2 | 21,0% |
| Total mises | 15 817,0 | 15 144,4 | 100,0% | 100,0% | 672,6 | 4,4% |
| <i>Mises numérisées</i> | <i>2 428,6</i> | <i>1 669,0</i> | <i>15,4%</i> | <i>11,0%</i> | <i>759,6</i> | <i>45,5%</i> |
| <i>Mises dans le réseau physique</i> | <i>15 020,3</i> | <i>14 489,1</i> | <i>95,0%</i> | <i>96,0%</i> | <i>531,2</i> | <i>3,7%</i> |
| <i>Mises en ligne</i> | <i>796,8</i> | <i>655,4</i> | <i>5,0%</i> | <i>4,0%</i> | <i>141,4</i> | <i>21,6%</i> |

Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en point de vente (mises en PDV utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution)

Jeux instantanés

Les mises des jeux instantanés ont atteint 7 620 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 7 385,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit une progression de 234,6 millions d'euros (en hausse de 3,2%). En 2018, les jeux instantanés représentent 48,2% des mises totales, contre 48,8% en 2017.

La croissance des mises de jeux instantanés en 2018 a été principalement portée par les ventes du réseau de points de vente, et plus précisément, par le segment des jeux à 5€ et plus.

Sur le segment des jeux à 5€ et plus, la performance s'explique principalement par l'engouement pour le jeu événementiel Mission Patrimoine, lancé à l'occasion des journées du Patrimoine en septembre 2018, sur un segment de mise inédit à 15€, qui a généré plus de 172 millions d'euros de mises ainsi que par le succès du jeu *Multipliers (X20)* (5€), lancé en septembre 2017.

Le segment des jeux de 50 centimes à 3€ est quant à lui en recul léger du fait d'un nombre deancements inférieur (3 jeux lancés en 2018 contre 5 en 2017) et d'un effet calendrier défavorable. En effet, lesancements de 2018 ont eu lieu en juin pour *Pixel Aventure*, septembre pour Morpion (1^{er} jeu proposé à moins de 1€) et fin octobre pour *Défi Kosmik*, alors que lesancements en 2017 ont eu lieu en janvier (*Dobble*), mars (*Desserts en or*), avril (*10 ans Gagnants*), mai (*Repaire de Pirates*) et octobre (*Yesss*).

Jeux de tirage

Les mises des jeux de tirage ont baissé pour atteindre 5 149,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 5 240,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit une réduction de 1,7% correspondant à une baisse de 91,2 millions d'euros sur l'exercice. Cette baisse est principalement liée au cycle de vie des jeux, avec des joueurs qui ont privilégié les tirages à jackpots élevés, événementiels (Super Loto®, Super Jackpot...) ou cumulatifs (suite à une série de tirages consécutifs sans gagnant).

En 2018, les jeux de tirage (incluant les jeux de points de vente Loto®, Euromillions - My Million, Keno gagnant à vie et Amigo) représentent 32,5% des mises FDJ contre 34,6% en 2017.

Paris sportifs

En 2018, les paris sportifs représentent plus de 19% des mises de FDJ contre 17% en 2017 et poursuivent leur croissance. Les mises des paris sportifs se sont élevées à 3 047 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 2 518 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit une forte progression de 529 millions d'euros, représentant une hausse de 21% sur la période.

La Coupe du Monde de Football (qui s'est déroulée du 14 juin au 15 juillet 2018) ainsi que le parcours victorieux de l'équipe de France ont fortement contribué à la croissance des paris sportifs en 2018. Les paris enregistrés dans les points de vente FDJ lors de la Coupe du Monde 2018 se sont élevés à 333 millions d'euros, contre 181 millions d'euros lors du même événement en 2014, soit une progression de 84%, en particulier grâce au parcours de l'Equipe de France.

En tenant compte de l'attrition⁷⁷ (*churn*), le nombre de joueurs Parions Sport est passé de 3 à 3,4 millions, notamment grâce à cet événement.

Mises numérisées

L'exercice clos le 31 décembre 2018 a bénéficié de la numérisation des usages des clients dans tous les segments de jeu, paris sportifs comme loterie. Les mises numérisées ont augmenté de près de 45,5%, soit 760 millions d'euros, de 1 669 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 2 429 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Elles représentent 15% du total des mises contre 11% en 2017 confortant l'objectif du plan stratégique FDJ 2020 de réaliser 20% de mises numérisées en 2020.

Cette progression numérique provient du développement du jeu en ligne et de la dématérialisation des mises en point de vente, notamment :

⁷⁷ Pourcentage de joueurs n'ayant pas joué depuis une année glissante, défini lors du Baromètre Marché et Clients réalisé par Médiamétrie.

- pour les jeux de loterie : de la simplification de la distribution en ligne, avec tous les jeux de tirage et instantanés désormais disponibles dans une même application mobile, déclinée sur tout type de support, et le fonctionnement « mobile first » du site fdj.fr aux bénéfices enrichis en termes de fonctionnalités et graphisme ;
- pour les paris sportifs : de la réussite de la stratégie « mobile first » avec une refonte de l'ergonomie des applications mobile et des sites web.

2. Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants a augmenté de 575 millions d'euros, soit une hausse de 5,7% (supérieure à celle des mises en hausse de 4,4%), de 10 122 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 10 697 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

En conséquence, le TRJ moyen s'établit à 67,6% des mises en 2018 contre 66,8% en 2017. Cette hausse du TRJ moyen s'explique par l'évolution du mix produit (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ »), liée principalement à la croissance des paris sportifs et des jeux instantanés qui sont les segments de jeux qui présentent les TRJ les plus élevés (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ») :

- les mises des paris sportifs ont augmenté de 529,2 millions d'euros en 2018 par rapport à 2017 et leur poids dans le total des mises est passé de 17% en 2017 à 19% en 2018 ;
- les mises des jeux instantanés ont augmenté de 234,6 millions d'euros en 2018 par rapport à 2017 et les TRJ des jeux instantanés ont été revus à la hausse en 2018 sur les jeux d'entrée de gamme (tickets vendus entre 0,50€ et 3€).

Par ailleurs, les TRJ de la loterie ont également été revus à la hausse en raison de plusieurs lancements / relancements :

- le Loto® a été relancé fin 2017, avec un TRJ théorique de 54,75% (contre 53% dans l'ancienne formule) ;
- le TRJ du jeu My Million a été modifié au 31 décembre 2017, de 50% à 64% ;
- Keno a été relancé en novembre 2018 avec un TRJ de 65,5% (contre 63% dans l'ancienne formule).

3. Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ a augmenté de 98 millions d'euros, soit une hausse de 1,9%, de 5 022 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 5 120 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

En pourcentage des mises, le PBJ a baissé de 0,8 point, de 33,2% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 32,4% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Le PBJ étant le différentiel entre les mises et la part revenant aux gagnants, sa réduction est induite par l'augmentation du TRJ supérieure à celle des mises.

4. Prélèvements publics

Les prélèvements publics ont augmenté de 26 millions d'euros, soit une hausse de 0,8%, de 3 236 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 3 262 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ils représentent 20,6% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 21,4% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Leur évolution (+0,8%) moindre que celle des mises (+4,4%) est liée à la variation du mix produit avec une part des paris sportifs plus importante dans le total des mises. Or ceux-ci sont moins contributeurs de prélèvements publics que la loterie du fait de TRJ supérieurs (voir paragraphe 7.1.2.3 « Incidence du mix produit sur le PNJ »).

5. Produit net des jeux (PNJ)

Le PNJ a augmenté de 47 millions d'euros, soit une hausse de 2,8%, de 1 727 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 1 774 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette augmentation porte essentiellement sur la BU paris sportifs dont le PNJ augmente de 44 millions d'euros, passant de 253 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 297 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une hausse de 17,4%. Cette évolution résulte principalement d'un effet volume positif induit par la croissance des mises (+673 millions d'euros dont +529 millions d'euros sur les paris sportifs), en partie compensée par un effet taux négatif lié à l'évolution du taux de commission de FDJ (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

En pourcentage des mises, le PNJ a baissé de 0,2 point, de 11,4% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 11,2% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

6. Produits des autres activités

Les produits des autres activités ont baissé de 7 millions d'euros, soit une baisse de 20%, de 35 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 28 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Cette baisse est principalement liée à la suppression du mécanisme des loyers mobiliers dans les points de vente qui a représenté 13 millions d'euros de produits en 2017, partiellement compensée par la subvention de 8 millions d'euros reçue de Groupama par la société de gestion de l'Echappée (SGE) qui gère l'équipe cycliste dans le cadre du partenariat de co-sponsoring mis en place fin 2017 avec Groupama.

7. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'est établi pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 1 802,6 millions d'euros contre 1 762 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit une progression de 41 millions d'euros (en hausse de 2,3%). Cette progression vient essentiellement de la BU paris sportifs dont le chiffre d'affaires augmente de 41 millions d'euros, de 256 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 297 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'évolution du chiffre d'affaires est très majoritairement corrélée à celle du PNJ et intègre également l'évolution à la baisse des produits des autres activités relatifs à la disparition en 2018 de la location aux détaillants des mobiliers points de vente.

8. Coût des ventes

Le coût des ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 est en hausse de 33 millions d'euros, soit une progression de 3%, de 1 067 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 1 100 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

L'augmentation du coût des ventes est principalement induite par le niveau plus élevé des mises collectées en points de vente (en hausse de 3,7%) qui se répercute mécaniquement sur la rémunération des détaillants (en hausse de 30 millions d'euros, soit 3,9% par rapport à l'exercice précédent). Au 31 décembre 2018, le coût des ventes est en effet constitué à hauteur de 785 millions d'euros des commissions dues aux détaillants (dont 636 millions d'euros sur la loterie et 149 millions d'euros sur les paris sportifs). Au 31 décembre 2017, le coût des ventes était constitué à hauteur de 755 millions d'euros des commissions dues aux détaillants (dont 630 millions d'euros sur la loterie et 125 millions d'euros sur les paris sportifs).

Le solde, hors amortissements (282 millions d'euros dont 238 millions d'euros sur la loterie et 42 millions d'euros sur les paris sportifs ; contre 284 millions d'euros au 31 décembre 2017 dont 241 millions d'euros sur la loterie et 37 millions d'euros sur les paris sportifs) est principalement constitué des coûts des équipements en points de vente, des coûts de pilotage et d'animation commerciale, ainsi que des coûts d'achats de supports de jeux et coûts logistiques.

9. Coûts marketing et communication

Les coûts marketing et communication pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont augmenté de 17 millions d'euros, soit une hausse de 6,5%, de 260 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 277 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Cette évolution est essentiellement relative aux paris sportifs en hausse de 22 millions d'euros. Elle s'explique principalement par les développements des fronts⁷⁸ sport (applications mobiles et sites web) pour optimiser l'offre proposée (avec notamment la refonte intégrale du site web et la création de deux applications), les actions de promotions digitales pendant la Coupe du Monde, le solde correspondant au renforcement des compétences dans la BU Sport.

Dans le même temps, les coûts marketing et communication de la BU loterie ont baissé de 7 millions d'euros du fait de moindres dépenses publicitaires liées à la relance de Loto en 2017 et de moindres dépenses technologiques liées au développement de l'offre.

10. Marge contributive des secteurs opérationnels

La marge contributive de la BU loterie est en recul de 5 millions d'euros, de 481 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 476 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette baisse s'explique principalement par :

- une baisse de chiffre d'affaires de 9 millions d'euros liée à l'arrêt, à compter du 1^{er} janvier 2018, de la facturation aux détaillants des mobiliers points de vente ;
- en partie compensée par un recul global des charges. L'année 2017 avait en effet supporté des charges additionnelles, non reconduites en 2018, relatives au relancement de Loto et au développement de l'offre, notamment sur le projet Interactive Factory.

La marge contributive de la BU paris sportifs baisse de 9 millions d'euros, passant de 33 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 24 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette évolution s'explique principalement par :

- la croissance du chiffre d'affaires de 41 millions d'euros liée à la croissance des mises. Cette croissance de 16% est toutefois moindre que celle du PNJ (en hausse de 17,5%) du fait de l'arrêt, à compter du 1^{er} janvier 2018, de la facturation aux détaillants des mobiliers points de vente ;
- plus que compensée par des charges additionnelles relatives :
 - o à la rémunération des détaillants (du fait de la croissance des mises dans le réseau et de la réalisation de voyages cadeau pour les meilleurs d'entre eux) ;
 - o aux dépenses publicitaires réalisées dans le cadre de la Coupe du Monde de Football, de coûts technologiques liés au développement de l'offre (refonte du site internet et création de nouvelles applications sport), de promotions distribuées aux joueurs pour accélérer le recrutement de joueurs et du renforcement des compétences au sein de la BU.

⁷⁸ Systèmes informatiques accessibles directement par les clients

La marge contributive des ABU a progressé de 4 millions d'euros, d'une perte de 3 millions d'euros au 31 décembre 2017 à un gain de 1 million d'euro au 31 décembre 2018. Cette évolution fait suite à la croissance du chiffre d'affaires de l'activité internationale (mise en œuvre de projets clés en mains de plateforme de paris sportifs, notamment pour les loteries nordiques) et à de moindres charges informatiques liées au développement des projets.

11. Coûts administratifs et généraux

Les coûts administratifs et généraux ont augmenté de 4 millions d'euros, soit une hausse de 2,4%, de 171 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 175 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Cette augmentation résulte principalement de :

- la progression des honoraires de conseils financiers, juridiques et en stratégie, notamment relatifs à l'opération d'ouverture de capital et à l'accompagnement dans l'élaboration du plan d'affaires à horizon 2025, compensée partiellement par une réduction des dépenses de mécénat ;
- l'augmentation des services numériques et collaboratifs proposés aux salariés du Groupe. Ces outils sont destinés à favoriser le travail collaboratif au sein des bureaux mais également à l'extérieur afin d'accompagner notamment le développement du télétravail qui fait suite au déménagement dans un nouveau siège social en mai 2018 avec une implantation en module dynamique.

12. Résultat opérationnel courant

Compte tenu des éléments précités, le résultat opérationnel courant du Groupe a diminué de 10 millions d'euros, soit 3,9%, de 261 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 251 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

13. EBITDA

L'EBITDA au 30 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 se présentait comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2018 | 2017 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Résultat opérationnel courant | 251 | 261 |
| Dotations nettes aux amortissements | -64 | -54 |
| EBITDA | 315 | 316 |

L'EBITDA a reculé de 1 million d'euros, soit 0,3%, de 316 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 315 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la croissance des amortissements principalement liés à des développements informatiques immobilisés relatifs principalement à l'offre de jeux et services proposés aux joueurs venant contrebalancer le recul du résultat opérationnel courant.

14. Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels sont passés d'une charge nette de 3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à un produit net de près de 6 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

La variation nette est principalement expliquée par la plus-value de cession du site de Moussy-le-Vieux.

15. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est ainsi quasi stable, en légère baisse de 1 million d'euros, soit 0,5% au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de 258 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 257 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

16. Résultat financier

Le résultat financier au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 se présentait comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2018 | 2017 |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Coût de l'endettement financier | -0,9 | -0,2 |
| Produits financiers | 6,3 | 10,2 |
| Autres charges financières | -6,8 | -5,4 |
| Résultat financier | -1,5 | 4,5 |

Le résultat financier est passé d'un produit net de 4,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à une charge nette de 1,5 million d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit une baisse de 6 millions d'euros.

L'augmentation de la charge nette au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 résulte à la fois d'une hausse du coût de l'endettement financier et d'une baisse des produits financiers.

La hausse du coût de l'endettement financier de moins de 0,7 million d'euros, correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social de la Société.

La diminution des produits financiers de 4 millions d'euros est principalement liée à la diminution des taux d'intérêt et la forte baisse des marchés financiers, principalement le marché actions sur lequel FDJ affiche des performances meilleures que celle de l'indice de référence (EUROSTOXX 50) grâce néanmoins à la structure des produits du portefeuille (produits structurés, produits flexibles, produits long terme, diversification géographique) qui a permis de limiter la baisse du marché.

Les autres charges financières sont principalement liées à la variation nette de juste valeur par résultat qui est corrélée à celle des marchés. Elles portent, en 2018, à hauteur de 5 millions d'euros sur le marché actions.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats libellés en devises, principalement en dollar américain, dans le cadre de l'achat des supports de jeux auprès de fournisseurs canadien et américain. La variation positive du résultat de change net (+2,1 millions d'euros en 2018 par rapport à 2017) est due à l'évolution de cette devise.

17. Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe a diminué de 8 millions d'euros, soit 2,9%, de 264 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 256 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette diminution du résultat avant impôt s'explique par la baisse du résultat financier, conjuguée à une stabilité du résultat opérationnel.

18. Charge d'impôt sur le résultat

La charge d'impôt a augmenté de 3 millions d'euros, soit 3,4%, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de 83 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 86 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, alors que le résultat avant impôt a diminué de 8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

En 2017, la charge d'impôt incluait un produit d'impôt net de 2 millions d'euros correspondant :

- au remboursement en 2017 de la contribution additionnelle de 3% sur les dividendes sur les exercices 2015 à 2017 à hauteur de 15 millions d'euros ;
- en partie compensée par le paiement de la contribution exceptionnelle additionnelle de 15% (soit un montant 13 millions d'euros), applicable en 2017 aux entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

Par ailleurs, le crédit d'impôt lié aux dépenses de mécénat était de 2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (contre 8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017).

19. Résultat net

Compte tenu des éléments précités, le résultat net a diminué de près de 11 millions d'euros, soit une baisse de près de 6%, de 181 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 170 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

7.3.2 Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en millions d'euros) du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2017 | 2016 |
|--|----------------|----------------|
| Mises | 15 144,4 | 14 330,7 |
| Part revenant aux gagnants | -10 122,4 | -9 545,3 |
| | % TRJ | 66,8% |
| Produit brut des jeux | 5 022,1 | 4 785,4 |
| | % PBJ | 33,2% |
| Prélèvements publics | -3 235,7 | -3 061,6 |
| | % PP | 21,4% |
| Dotations structurelles aux fonds de contrepartie | -59,5 | -63,3 |
| Produit net des jeux | 1 726,8 | 1 660,7 |
| | % PNJ | 11,4% |
| Produits des autres activités | 35,2 | 35,1 |
| Chiffre d'affaires | 1 762,0 | 1 695,8 |
| Coût des ventes | -1 066,9 | -1 041,9 |
| Coûts marketing et communication | -260,2 | -246,5 |
| Coûts administratifs et généraux | -171,0 | -157,9 |
| Autres produits d'exploitation | 1,6 | 6,2 |
| Autres charges d'exploitation | -4,2 | -3,2 |
| Résultat opérationnel courant | 261,3 | 252,4 |
| Autres produits opérationnels | 0,0 | 0,0 |
| Autres charges opérationnelles | -3,3 | -9,6 |
| Résultat opérationnel | 258,0 | 242,8 |
| Coût de l'endettement financier | -0,2 | -0,2 |
| Autres produits financiers | 10,2 | 20,2 |
| Autres charges financières | -5,4 | -8,2 |
| Résultat financier | 4,5 | 11,9 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | 1,2 | 1,3 |
| Résultat avant impôts | 263,7 | 256,0 |
| Charge d'impôt sur le résultat | -82,8 | -80,1 |
| Résultat net de l'exercice | 181,0 | 175,9 |
| Dont | | |
| - Part du Groupe | 180,7 | 176,0 |
| - Participations ne donnant pas le contrôle | 0,3 | -0,1 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2017 | | | | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|-----|---------|--------------------|--------|--------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 12 626 | 2 518 | | | 15 144 | | 15 144 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 398 | 624 | | | 5 022 | | 5 022 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 474 | 253 | | | 1 727 | | 1 727 |
| Chiffre d'affaires | 1 491 | 256 | 13 | 3 | 1 762 | | 1 762 |
| Coût des ventes | -871 | -162 | -3 | 0 | -1 037 | -30 | -1 067 |
| Coûts marketing et communication | -139 | -60 | -12 | -37 | -248 | -12 | -260 |
| Marge contributive | 481 | 33 | -3 | -34 | 478 | -43 | 435 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -162 | -162 | -12 | -174 |
| EBITDA | | | | | 316 | | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -54 | |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | | 261 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2016 | | | | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|-----|---------|--------------------|--------|--------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 11 821 | 2 510 | | | 14 331 | | 14 331 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 167 | 618 | | | 4 785 | | 4 785 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 402 | 258 | | | 1 661 | | 1 661 |
| Chiffre d'affaires | 1 420 | 261 | 12 | 3 | 1 696 | | 1 696 |
| Coût des ventes | -846 | -166 | -3 | 0 | -1 014 | -27 | -1 042 |
| Coûts marketing et communication | -148 | -40 | -11 | -35 | -235 | -12 | -246 |
| Marge contributive | 426 | 56 | -2 | -33 | 447 | -39 | 407 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -146 | -146 | -9 | -155 |
| EBITDA | | | | | 301 | | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -48 | |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | | 252 |

1. Mises

Les mises du Groupe se sont élevées à 15 144 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 contre 14 331 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit une augmentation de 814 millions d'euros (en hausse de 5,7% sur la période). Cette évolution est principalement portée par les jeux instantanés dont la croissance représente 73% de la croissance totale des mises.

La répartition des mises entre jeux de loterie (avec une distinction entre jeux instantanés et jeux de tirage) et paris sportifs est présentée dans le tableau ci-dessous :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2017 | 2016 | % mises totales | | Variation 2017/2016 | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------|
| | | | 2017 | 2016 | M€ | % |
| Jeux instantanés | 7 385,4 | 6 792,8 | 48,8% | 47,4% | 592,6 | 8,7% |
| Jeux de tirage | 5 240,9 | 5 027,9 | 34,6% | 35,1% | 213,0 | 4,2% |
| Paris sportifs | 2 518,1 | 2 510,0 | 16,6% | 17,5% | 8,1 | 0,3% |
| Total mises | 15 144,5 | 14 330,8 | 100,0% | 100,0% | 813,7 | 5,7% |
| <i>Mises numérisées</i> | <i>1 669,0</i> | <i>933,0</i> | <i>11,0%</i> | <i>6,5%</i> | <i>736,0</i> | <i>78,9%</i> |
| <i>Mises dans le réseau physique</i> | <i>14 489,1</i> | <i>13 778,5</i> | <i>96,0%</i> | <i>96,1%</i> | <i>710,6</i> | <i>5,2%</i> |
| <i>Mises en ligne</i> | <i>655,4</i> | <i>552,2</i> | <i>4,0%</i> | <i>3,9%</i> | <i>103,2</i> | <i>18,7%</i> |

Les mises numérisées regroupent les mises en ligne et les mises dématérialisées en point de vente (mises en PDV utilisant un service digital ou une application pour leur préparation ou leur exécution)

Jeux instantanés

Les mises des jeux instantanés ont atteint 7 385,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 contre 6 792,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit une progression de 592,6 millions d'euros (en hausse de 8,7% sur la période).

En 2017, les jeux instantanés représentent 48,8% des mises totales FDJ, contre 47,4% en 2016.

La croissance des mises de jeux instantanés en 2018 a été principalement portée par les nouveaux jeux lancés en 2017 parmi lesquels *10 ans Gagnants* (5€) lancé en avril et *Multipliers X10* (2€) et *X20* (5€) lancés en août.

La gamme des jeux instantanés a également bénéficié d'autres lancements de jeux, sur le segment à 3€ principalement *Dobble* en janvier, *Desserts en Or* en avril, *Repaire de Pirates* en mai et *Yesss en septembre*.

Au total, ce sont 13 jeux qui ont été lancés en 2017 contre 9 en 2016.

Jeux de tirage

Les mises des jeux de tirage ont atteint 5 240,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 contre 5 027,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit une progression de 213 millions d'euros (en hausse de 4,2% sur l'exercice).

En 2017, les jeux de tirage (incluant les jeux de points de vente Loto®, Euromillions - My Million, Keno gagnant à vie et Amigo) représentent 34,6% des mises FDJ contre 34,7% en 2016.

L'évolution des mises des jeux de tirage s'explique par les éléments suivants :

- le relancement de Loto® en mars a été réussi, grâce notamment à l'ajout d'une tombola à chaque tirage permettant d'enrichir l'expérience des joueurs. La croissance des mises a par ailleurs été soutenue par des événements exceptionnels, dont le Super Loto® du vendredi 13 octobre et le grand Loto® de Noël qui proposait un jackpot de 20 millions d'euros (ces deux événements ont généré plus de 70 millions d'euros de mises additionnelles) ;
- Euromillions - My Million, dont la nouvelle formule a été lancée fin 2016 avec des jackpots planchers plus élevés et des jackpots qui progressent plus vite, renouant ainsi avec la promesse d'origine de gains exceptionnels, a vu ses mises fortement progresser. En 2017, le jeu a bénéficié de cinq cycles longs contre seulement deux en 2016. Ces cycles longs ont généré près de 90 millions d'euros de mises additionnelles par rapport à 2016.

Paris sportifs

Les mises des paris sportifs se sont élevées à 2 518 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 contre 2 510 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit une progression de 8,1 millions d'euros (en hausse de 0,3% sur la période).

En 2017, les paris sportifs représentent plus de 16,6% des mises de FDJ et sont relativement stables par rapport à l'année 2016 (17,5% en 2016).

La relative stabilité des mises de paris sportifs s'explique par le fait que l'année 2016 avait compté de nombreux événements sportifs importants, avec l'EURO du 10 juin au 10 juillet 2016 et les Jeux Olympiques (JO) de Rio du 5 au 21 août 2016. Retraités de ces événements, les mises des paris sportifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 progressent de 9%, ce qui témoigne de la réussite des actions mises en œuvre par FDJ pour animer cette gamme. En effet, dans un contexte concurrentiel accru, FDJ a cherché à numériser davantage les usages en point de vente et à améliorer l'expérience clients, notamment à travers l'application de dématérialisation des prises de paris. Elle a également enrichi son offre en points de vente et en ligne de nouveaux paris et services, parmi lesquels les paris combinés en live betting. Une nouvelle campagne publicitaire pour la marque Parions Sport a été déployée et un championnat de France des pronostics réalisé en partenariat avec la Ligue de Football Professionnel (LFP).

Mises numérisées

Les mises numérisées ont augmenté de près de 79%, soit 736,0 millions d'euros, de 933,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 1 669 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit 11% des mises totales, franchissant ainsi la barre de 10% des mises. Les usages liés au mobile progressent grâce à la dématérialisation des bulletins de jeu, au lancement d'une application FDJ regroupant tous les jeux et au nouveau référencement des applications FDJ dans le playstore de Google.

2. Part revenant aux gagnants

La part des mises revenant aux gagnants a augmenté de 577 millions d'euros, soit une hausse de 6%, de 9 545 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 10 122 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. En conséquence, le TRJ moyen s'établit à 66,8% en 2017 contre 66,6% en 2016. Cette progression du TRJ moyen de 0,2 point s'explique principalement par l'augmentation du TRJ Loto® dans le cadre de son relancement en mars 2017 (54,75% contre 53% auparavant) et par le mix produit avec une part des jeux instantanés, en TRJ plus élevé, dans les mises totales qui passe de 47,4% à 48,8%. La part revenant aux gagnants augmente ainsi plus que les mises avec des hausses respectives de 6% et 5,7%.

3. Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ a augmenté de 237 millions d'euros, soit une hausse de 4,9%, de 4 785 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 5 022 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

En pourcentage des mises, le PBJ est en légère baisse, de 33,4% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 33,2% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Compte tenu de la progression de la part revenant aux gagnants supérieure à celle des mises, le PBJ progresse moins vite que les mises (4,9% contre 5,7%).

4. Prélèvements publics (PP)

Les prélèvements publics ont augmenté de 174 millions d'euros, soit une hausse de 5,7%, de 3 062 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 3 236 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Ils représentent 21,4% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tout comme au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Leur évolution est en ligne avec celle des mises avec une croissance de 5,7%.

5. Produit net des jeux (PNJ)

Le PNJ a augmenté de 66 millions d'euros, soit une hausse de 4,0%, de 1 661 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 1 727 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

En pourcentage des mises, le PNJ a baissé de 0,2 point, de 11,6% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 11,4% des mises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La progression du PNJ est inférieure à celle des mises (4% contre 5,7%) du fait notamment de la baisse des commissions FDJ (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »). Retraité de cet élément, le PNJ progresserait de 5,6% par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2016, en lien avec la croissance des mises.

6. Produits des autres activités

Les produits des autres activités sont restés stables, à 35 millions d'euros. Ils comprennent principalement les loyers des mobiliers points de vente et les ventes de prestations de maintenance et de développement de FDJ Gaming Solutions.

7. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 1 762 millions d'euros contre 1 696 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit une progression de 66 millions d'euros (en hausse de 3,9%). L'évolution du chiffre d'affaires est corrélée à celle du PNJ.

8. Coût des ventes

Le coût des ventes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 est en hausse de 25 millions d'euros, soit une progression de 2,4%, de 1 042 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 1 067 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette augmentation du coût des ventes est principalement induite par celle des mises collectées par le réseau en point de vente (en hausse de 5,2%) qui se répercute mécaniquement sur la rémunération des détaillants (en hausse de 37 millions d'euros dont 36 millions d'euros sur la loterie et 1 million d'euros sur les paris sportifs), pour atteindre 755 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 720 millions d'euros au 31 décembre 2016). Cette progression a en partie été compensée par la réduction de rémunération des secteurs, induite par la transformation commerciale.

Par ailleurs, les charges de pilotage et d'animation commerciale augmentent de 9 millions d'euros (elles passent de 86 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 95 millions d'euros au 31 décembre 2017), principalement au sein de la filiale de distribution commerciale FDP et ce, suite à la reprise des secteurs commerciaux en 2016 (49 secteurs) : notamment les charges de personnel, les charges de livraison/préparation pendant la transition entre l'ancien mode de distribution (intermédié) et la distribution directe et charges liées aux bâtiments (effet année pleine des 18 sites pris à bail courant 2016).

9. Coûts marketing et communication

Les coûts marketing et communication pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont augmenté de 14 millions d'euros (hausse de 20 millions d'euros sur les paris sportifs, compensée à hauteur de 9 millions d'euros par une baisse dans la BU loterie), soit une hausse de 5,6%, de 246 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 260 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

L'augmentation de ces coûts est principalement répartie, à part égale, entre les charges suivantes :

- le *développement de l'offre*, principalement sur Parions Sport en Ligne (avec notamment le lancement de la 1^{ère} version de l'application Android) et en points de vente (avec notamment de nouvelles applications en points de vente sur mobiles IOS et Android) ;
- les *dépenses de sponsoring et partenariats* suite à la renégociation des contrats des coureurs, le nouveau statut de FDJ en tant que sponsor officiel du Tour de France et le soutien à la candidature de Paris pour les JO 2024 ;
- les *charges de personnel* avec la création de nouvelles activités (telles l'open innovation pour accélérer l'innovation, en développant notamment la collaboration avec des start-ups) et le renfort du pilotage des partenariats sportifs et de la marque corporate.

10. Marge contributive des secteurs opérationnels

La marge contributive de la BU loterie augmente de 55 millions d'euros, de 426 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 481 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette progression s'explique principalement par :

- la croissance du chiffre d'affaires de 71 millions d'euros (de 1 420 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 1 491 millions d'euros au 31 décembre 2017), induite par celle du PNJ (et donc des mises) et la réduction des dépenses publicitaires (au profit de campagne destinées aux paris sportifs et à la marque FDJ, et de partenariats sportifs réalisés en 2016 dans le cadre de l'Euro UEFA ; et des charges de production télévisée);
- en partie compensée par l'augmentation des autres charges, et principalement :
 - o la rémunération des détaillants corrélée à celle des mises loterie dans le réseau (+5,7%). Cette augmentation est toutefois en partie compensée par la baisse de celle des Secteurs de Distribution Commerciale - SDC (voir paragraphe 7.1.2.4 « Evolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale) ;
 - o le coût des équipements points de vente. Ceux-ci étaient encore couverts en 2016 par la période de garantie et ne généraient donc alors pas de coûts ;
 - o les dépenses informatiques liées au développement de l'offre.

La marge contributive de la BU paris sportifs baisse de 23 millions d'euros, passant de 56 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 33 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette évolution s'explique principalement par :

- la baisse du chiffre d'affaires de 5 millions d'euros corrélée à celle du PNJ ;
- le recul des droits aux paris (plus importants en 2016 du fait de l'Euro UEFA en France);
- plus que compensés par des charges additionnelles relatives :
 - o aux dépenses publicitaires et partenariats sportifs (avec des fédérations et des ligues de sport professionnel) ;
 - o aux coûts informatiques en ligne avec les développements réalisés sur l'offre en ligne et en points de vente (lancement de nouvelles applications mobile, développement des systèmes d'application de bornes en points de vente).

La marge contributive des ABU a reculé de 1 million d'euros, d'une perte de 2 millions d'euros au 31 décembre 2016 à une perte de 3 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette évolution s'explique par des charges informatiques relatives au développement des projets supérieures au chiffre d'affaires additionnel (1 million d'euros) généré par l'activité internationale.

11. Coûts administratifs et généraux

Les coûts administratifs et généraux ont augmenté de 13 millions d'euros, soit une hausse de 8,3%, de 158 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 171 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

L'augmentation des coûts administratifs et généraux résulte principalement de la progression, à part égale, des honoraires, des coûts des bâtiments et des coûts des infrastructures informatiques.

12. Résultat opérationnel courant

En conséquence, le résultat opérationnel courant du Groupe a augmenté de près de 9 millions d'euros, soit 3,5%, de 252 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 261 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tiré par la croissance du chiffre d'affaires.

13. EBITDA

L'EBITDA au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 se présentait comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Résultat opérationnel courant | 261 | 252 |
| Dotations nettes aux amortissements | -54 | -48 |
| EBITDA | 316 | 301 |

L'EBITDA a progressé de 15 millions d'euros, soit 5%, de 301 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 316 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance de l'EBITDA est portée par celle du résultat opérationnel courant (en hausse de 9 millions d'euros) à laquelle s'ajoute celle des amortissements de 6 millions d'euros.

14. Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels sont passés d'une charge nette de 10 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à une charge nette de 3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les charges nettes présentées dans ce poste sont principalement liées à la transformation commerciale et au nouveau siège social). Les coûts induits par la transformation commerciale (voir paragraphe 7.1.2.4 « Evolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale ») sont liés principalement à la rationalisation du nombre de secteurs commerciaux et au changement de métiers de la force de vente qui passe de logisticiens à commerciaux. En DI et en DD, la logistique est en effet gérée par des courriers afin de permettre à la force de vente de se consacrer au commercial pour accompagner les détaillants dans le développement de leurs points de vente.

15. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est en progression de plus de 15 millions d'euros, soit 6,3% au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, de 243 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 258 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette croissance du résultat opérationnel résulte de la croissance du résultat opérationnel courant (en hausse de 9 millions d'euros), associée à la réduction des autres charges opérationnelles de 6 millions d'euros.

16. Résultat financier

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2017 | 2016 |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Coût de l'endettement financier | -0,2 | -0,2 |
| Produits financiers | 10,2 | 20,2 |
| Autres charges financières | -5,4 | -8,2 |
| Résultat financier | 4,5 | 11,9 |

Le résultat financier est passé d'un produit net de 11,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à un produit net de 4,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, soit une baisse de 7,4 millions d'euros ou -62%, en raison de la diminution du montant des produits financiers.

Le coût de l'endettement financier est resté stable (0,2 million d'euros en 2016 et 2017) et correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social.

La diminution, sur l'exercice, des produits d'intérêt et des produits de cession sur les placements est liée à la baisse conjuguée d'un effet volume et d'un effet taux :

- l'encours moyen de trésorerie est en baisse de 233 millions d'euros par rapport à 2016 principalement suite aux versements à l'Etat en 2016 de 201 millions d'euros au titre du fonds permanent (170 millions d'euros d'acompte en décembre 2016 et 31 millions d'euros de solde de l'excédent 2015) ; en 2017, ces versements s'étaient élevés à 130 millions d'euros (125 millions d'euros d'acompte en décembre 2017 et 5 millions d'euros de versement du solde de l'excédent 2016). De plus, en 2016, les dividendes versés (229 millions d'euros) comprenaient un dividende exceptionnel de 92 millions d'euros. Le dividende versé en 2017 s'élevait à 120 millions d'euros ;
- les taux obligataire et monétaire sont en recul par rapport à 2016, à respectivement 0,70% et -0,06% en 2017 contre 1,01% et 0,12% en 2016, à rapprocher d'encours de ces catégories de placement, respectivement. 651 millions d'euros et 209 millions d'euros en 2017 contre 767 millions d'euros et 345 millions d'euros en 2016.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats libellés en devises, principalement en dollar américain (elle achète les supports de jeux au Canada et aux Etats-Unis). La variation négative du résultat net de change (-1,5 million d'euros par rapport au 31 décembre 2016) est due à l'évolution de cette devise.

17. Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt du Groupe a augmenté de 8 millions d'euros, soit 3%, de 256 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 264 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette croissance du résultat avant impôt s'explique par la croissance du résultat opérationnel de 15 millions d'euros, en partie compensée par la baisse du résultat financier de plus de 7 millions d'euros.

18. Charge d'impôt

La charge d'impôt a augmenté de 3 millions d'euros, soit 3,4%, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, de 80 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 83 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance de la charge d'impôt est principalement liée à la progression du résultat avant impôt (en hausse de 8 millions d'euros), à la mise en place en 2017 de la contribution exceptionnelle additionnelle de 15% sur l'impôt pour les sociétés pour les sociétés réalisant plus de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires (qui a représenté 13 millions d'euros en 2017), compensée en partie par la suppression et le remboursement de la contribution additionnelle sur les dividendes (qui a représenté 15 millions d'euros en 2017).

Le taux d'impôt ressort à 31,5% en 2017 et 31,4% en 2016.

19. Résultat net

Le résultat net a progressé de 5 millions d'euros, soit une augmentation de 2,9%, de 176 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 181 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

CHAPITRE 8 TRESORERIE ET CAPITAUX

8.1 Présentation générale

Le Groupe dégage structurellement un excédent en fonds de roulement, compte tenu (i) des particularités de son activité de gestionnaire de jeux d'argent et de hasard dans un environnement fortement régulé et (ii) des modalités d'encaissement du montant des mises d'un côté et de décaissement des gains à payer et à répartir et des sommes à régler au titre des prélèvements publics. Les modalités d'abondement ou de prélèvement des fonds de contrepartie et autres fonds joueurs (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'Etat par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 ») ont également une forte incidence sur le niveau de la trésorerie du Groupe.

Le Groupe disposait ainsi d'un excédent net de trésorerie de 70 millions d'euros au 30 juin 2019 et 574 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La Loi Pacte a opéré une profonde refonte du cadre de régulation applicable au secteur des jeux d'argent et de hasard, notamment en modifiant à compter du 1^{er} janvier 2020 la fiscalité des jeux d'argent et de hasard en prévoyant un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs ainsi que la clôture des fonds de contrepartie, fonds permanents et fonds de réserve dont les sommes devront être reversées à l'Etat avant une date fixée par décret et au plus tard le 31 décembre 2025.

8.1.1 Principales ressources financières et principaux besoins de trésorerie du Groupe

Les principales ressources financières du Groupe sont :

- l'EBITDA et le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie (voir paragraphe 7.1.4.1 « Indicateurs du Groupe ») ;
- l'excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs spécifiques prévus au titre des règlements de jeux, qui ne seront pas clos à compter du 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte ;
- jusqu'au 31 décembre 2019, les fonds joueurs réglementaires, qui seront clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Ces fonds seront restitués à l'Etat selon un calendrier restant à définir, par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 ;
- les emprunts ;
- la dette envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation.

Les principaux besoins de trésorerie du Groupe correspondent aux :

- dividendes versés ;
- investissements ;
- impôts (sur le résultat) payés ;
- remboursements d'emprunts et intérêts payés correspondants

8.1.1.1 EBITDA

Le Groupe dégage une rentabilité solide génératrice de trésorerie importante, avec un taux de conversion de son EBITDA en numéraire élevé (voir paragraphe 5.3.1 « Atouts du Groupe » et chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » pour une présentation de l'EBITDA). Son EBITDA s'est élevé à 315 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 316 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et 301 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Au 30 juin 2019, il s'élevait à 177 millions d'euros (164 millions d'euros au 30 juin 2018).

8.1.1.2 *Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte*

L'excédent en fonds de roulement inclut principalement :

- Les gains à payer et à répartir,
- Les créances et dettes auprès du réseau de distribution,
- Les dettes relatives aux prélèvements publics hors excédent du fonds permanent,
- Les fonds joueurs qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020,
- Les fonds joueurs qui seront clos au 1^{er} janvier 2020 (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'Etat par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 »).

a. *Gains à payer et à répartir*

Les gains à payer et à répartir s'élèvent à 219 millions d'euros au 30 juin 2019, 172 millions d'euros au 31 décembre 2018, 196 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 175 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les gains à payer sont des gains non forclos, restant à payer aux joueurs, et les gains à répartir correspondent aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles l'événement (le tirage ou le match) interviendra sur l'exercice suivant. Ils correspondent également aux disponibilités des joueurs en ligne, c'est-à-dire aux sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsweb.fr.

Le calendrier de tirage, ainsi que le cycle de vie des jeux Loto® et Euromillions qui présentent les gains les plus élevés, sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur le niveau des gains à payer et à répartir en fin d'exercice.

Les gros lots (supérieurs à 2 000 euros) relatifs à des mises jouées dans le réseau de point de vente sont payables par virement en point de vente jusqu'à 30 000 euros, ou par virement (ou chèque pour les lots supérieurs à 500 000 euros) en centre de paiement. Ils sont payables avant que la forclusion n'intervienne : 30 jours suivant la fin d'émission des jeux instantanés ou 60 jours suivant le tirage ou l'événement sportif.

En fonction de la date de « tombée » de ces gros lots et de leur règlement, les gains à payer peuvent présenter des soldes sensiblement différents. Ils étaient par exemple de 119 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 151 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette différence de 32 millions d'euros s'explique par le fait que fin 2017, les jackpots Euromillions (du 29 décembre 2017 pour 39 millions d'euros) et Loto® (du 30 décembre 2017 pour 3 millions d'euros) avaient été remportés (ce qui n'a pas été le cas fin 2018).

b. *Créances et dettes auprès du réseau de distribution*

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par les détaillants sur la fin de la période, et non encore prélevées par FDJ. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous, nettes des provisions pour dépréciation.

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par le réseau et aux commissions dues au titre des mises encaissées par le réseau, et non encore payées par FDJ.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Créances sur le réseau de distribution (nettes des dépréciations) | 269,5 | 398,4 | 348,9 | 317,7 |
| Dettes envers le réseau de distribution | -180,7 | -266,9 | -215,6 | -190,4 |
| Créances nettes sur le réseau de distribution | 88,8 | 131,5 | 133,3 | 127,3 |

Les détaillants 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.

Le niveau des créances et dettes sur le réseau de distribution est susceptible d'évoluer de manière significative en fin de période, en fonction du calendrier, et plus précisément du jour de la semaine où tombe le 31 décembre ou le 30 juin.

Le calendrier de facturation / prélèvement du réseau est le suivant :

| | Facturation | Prélèvements / virements | Délai |
|--------------------|---|--|----------------|
| Détaillants | Lundi (exemple : 10 décembre 2018 pour la semaine du 3 au 9 décembre) | Mercredi (soit le 12 décembre 2018 dans notre exemple) | 2 jours ouvrés |

Ainsi, si le 31 décembre est un lundi (comme ce fut le cas au 31 décembre 2018), le bilan au 31 décembre présentera une semaine et un jour de créances et dettes détaillants (correspondant aux montants de la semaine du 24 au 30 décembre - qui seront prélevées le 2 janvier et aux montants de la journée du 31 décembre).

En revanche, si le 31 décembre est un mercredi, les créances et dettes détaillants ne porteront que sur 3 jours (du lundi au mercredi) et, s'il se situe un vendredi, ils comprendront 5 jours (du lundi au vendredi) de créances et dettes détaillants provisionnées.

c. Dettes relatives aux prélèvements publics hors excédent du fonds permanent

Les dettes relatives aux prélèvements publics s'élèvent à 108 millions d'euros au 30 juin 2019, 149 millions d'euros au 31 décembre 2018, 129 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 114 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les prélèvements publics, hors impôts sur les résultats, définis en note 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire », sont les suivants :

| | 06.2019 | 2018 | 2017 | 2016 | Jour de paiement |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|
| CSG (<i>en% des mises loterie</i>) | 2,19% | 2,19% | 1,76% | 1,76% | Vendredi |
| CRDS (<i>en% des mises loterie</i>) | 0,77% | 0,77% | 0,77% | 0,77% | Vendredi |
| CNDS : | | | | | |
| Prélèvement Loterie (<i>% des mises loterie</i>) | 1,80% | 1,80% | 1,80% | 1,80% | Avant le 23 du mois |
| Prélèvement complémentaire Loterie (<i>% des mises loterie</i>) | | | 0,30% | 0,30% | Avant le 23 du mois |
| Prélèvement Paris Sportifs (<i>en% des mises paris sportifs</i>) | 1,80% | 1,80% | 1,80% | 1,80% | Avant le 23 du mois |
| Prélèvement fiscal paris sportifs (<i>en% des mises paris sportifs</i>) | 5,70% | 5,70% | 5,70% | 5,70% | Avant le 23 du mois |
| Prélèvement Social Paris Sportifs (<i>en% des mises paris sportifs</i>) | 1,80% | 1,80% | 1,80% | 1,80% | Avant le 23 du mois |
| TVA (<i>en% du PNJ</i>) | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | Avant le 23 du mois |
| Budget général de l'Etat (<i>en% de mises totales</i>) | Soldes des mises | Soldes des mises | Soldes des mises | Soldes des mises | Vendredi |

La CSG (contribution sociale généralisée) a été instituée pour diversifier les sources de financement de la Sécurité sociale. La CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale) a été instaurée à titre temporaire jusqu'à l'extinction de la dette de la Sécurité sociale.

Le CNDS (Centre national pour le développement du sport) est un établissement public sous la tutelle du Ministère des sports dont les missions sont l'innovation sociale et environnementale par le sport, le sport pour tous les publics et le soutien renforcé aux territoires carencés. Le prélèvement complémentaire Loterie représentant 0,3% des mises, a été mis en place à partir de 2011 pour participer au financement de la rénovation des stades de l'Euro 2016 qui s'est tenu en France. Ce prélèvement a été supprimé fin 2017.

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'Etat sont régis par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012. Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux (hors impôts sur les résultats) et sociaux, de la TVA et du produit net des jeux.

Le calendrier est susceptible d'avoir une incidence sur le niveau des prélèvements publics dus au Budget général de l'Etat et les prélèvements sociaux sur la loterie.

Ainsi, si le 31 décembre est un lundi (comme ce fut le cas le 31 décembre 2018), le bilan au 31 décembre présentera 8 jours de dettes (correspondant aux montants de la semaine du 24 au 30 décembre - qui sera prélevée le 4 janvier, ainsi qu'à la journée du 31 décembre).

En revanche, si le 31 décembre est un mercredi, les dettes porteront sur 10 jours (correspondant aux montants de la semaine du 22 au 28 décembre - qui seront prélevés le 2 janvier, ainsi qu'aux journées des 29, 30 et 31 décembre), et, s'il se situe un vendredi, elles porteront sur 5 jours (les journées du 27 au 31 décembre).

A compter du 1^{er} janvier 2020, conformément à l'article 138 de la Loi Pacte, les sommes versées au Budget Général tout comme l'ensemble des prélèvements fiscaux et sociaux seront réglées mensuellement (en M+1 au titre du mois M). Il est également prévu dans le texte qu'un acompte soit versé au titre du mois de décembre sur la base du versement du mois précédent. Ces modifications du calendrier de règlement auront un effet positif sur la trésorerie moyenne du Groupe sur l'année. En fin d'exercice, cet effet sera partiellement neutralisés du fait du paiement de l'acompte à verser au titre du mois de décembre sur la base du versement du mois précédent.

d. Fonds joueurs qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020

Les fonds joueurs sont de deux natures. Ils incluent (i) les fonds joueurs dont FDJ n'était que le dépositaire, qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 par application du paragraphe 138 (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'Etat par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 »), puis restitués à l'Etat dans un calendrier restant à définir, (ii) les fonds joueurs, qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de l'article 138 de la Loi Pacte, et seront maintenus dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe (fonds de report et fonds de supercagnotte).

Les fonds qui ne seront pas clos au 1^{er} janvier 2020, relatifs au fonctionnement spécifique de certains jeux de répartition, sont les fonds de report et les fonds de supercagnotte.

Les fonds de report permettent en cas d'absence de gagnant à un tirage de reporter les sommes sur un tirage ultérieur quand elles ne sont pas affectées au rang de gain inférieur. Les sommes affectées aux fonds de report font partie de la part affectée aux gagnants. Pour Euromillions, le fonds de report, aussi appelé « Rollover Fund », est mis en commun entre les loteries participantes.

Les fonds de Super Cagnotte, ou fonds booster, concernent les jeux de répartition avec mécanique jackpot, c'est-à-dire les jeux de tirage pour lesquels un gain minimum garanti existe pour un ou plusieurs rangs de gains (jackpot). Si la part des mises affectée aux rangs de gains concernés par le jackpot ne permet pas de couvrir les gains minimums garantis, la différence est prélevée dans le fonds de Super Cagnotte. Les fonds de Super Cagnotte peuvent aussi servir à offrir aux joueurs des jackpots exceptionnels. Pour certains jeux, les fonds peuvent également être alimentés par un pourcentage dédié des mises au sein de la part affectée aux gagnants. L'ensemble des sommes affectées à ces fonds fait partie de la part affectée aux gagnants. Chaque jeu de répartition avec mécanique jackpot a son propre fonds de Super Cagnotte.

Ces fonds s'élevaient à 97 millions d'euros au 30 juin 2019, 113 millions d'euros au 31 décembre 2018, 69 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 49 millions d'euros au 31 décembre 2016.

8.1.1.3 *Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'Etat par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019*

L'article 138 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 prévoit que les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds sont versées à l'Etat avant une date fixée par décret, et au plus tard le 31 décembre 2025. A ce jour, l'échéancier de versement n'est pas connu, il doit être précisé par un décret.

Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels.

Au 30 juin 2019, le montant de ces fonds qui ont été reclassés en dettes financières à moins d'un an⁷⁹ s'élève à 256 millions d'euros⁸⁰, entraînant une réduction équivalente de l'excédent de fonds de roulement par rapport au 31 décembre 2018.

Ces fonds joueurs sont destinés à la couverture des risques de contrepartie (fonds de contrepartie et fonds permanent) et à l'enregistrement des lots non réclamés (fonds de réserve) (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire » et chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »). Ils constituent des passifs pour le Groupe.

Fonds de contrepartie et fonds permanent

Les fonds de contrepartie font l'objet d'une dotation initiale au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie. La gestion du risque de contrepartie est réalisée dans chaque fonds qui peut être abondé ou faire l'objet d'un prélèvement. Les fonds de contrepartie s'élevaient à 30 millions d'euros au 31 décembre 2018, 54 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 63 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Un fonds permanent, alimenté par les éventuels excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie. Plafonné à 0,5% des mises de l'exercice depuis le 31 décembre 2016, il était auparavant plafonné à 1% des mises. Son excédent fait l'objet d'un reversement à l'Etat en deux temps : un acompte est versé en décembre et le solde est versé en même temps que les dividendes. L'excédent du fonds permanent et l'acompte correspondant ne sont pas compensés, la dette ne devenant exigible qu'après l'approbation des comptes par l'assemblée générale.

Sur les exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018, le passif net lié au fonds permanent (fonds permanent et excédent du fonds permanent nets de l'acompte versé sur l'excédent du fonds permanent) s'élève à 87 millions d'euros aux 31 décembre 2017 2018, et à 77 millions d'euros au 31 décembre 2016

Passif net lié au fonds permanent

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Fonds permanent (passif) (a) | - | 79,1 | 75,7 | 71,7 |
| Excédent du fonds permanent (passif) (b) | 208,4 | 208,4 | 137,0 | 175,4 |
| Acompte sur excédent du fonds permanent (actif) (c) | 200,3 | 200,3 | 125,3 | 170,3 |
| Passif net lié au fonds permanent | 8,1 | 87,2 | 87,4 | 76,8 |
| <i>% d'acompte</i> | <i>96,1%</i> | <i>96,1%</i> | <i>91,5%</i> | <i>97,1%</i> |

⁷⁹ A défaut de calendrier, ces fonds sont considérés comme exigibles au 1^{er} janvier 2020.

⁸⁰ Soit 148 millions d'euros de fonds permanent et de fonds de contrepartie (présentés en fonds joueurs non courants auparavant) et 108 millions d'euros de fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants auparavant).

Fonds de réserve

Les fonds de réserve permettent d'enregistrer les lots non réclamés par les joueurs dans les délais définis dans les règlements de jeux (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire »).

Au 30 juin 2019, le montant des fonds de réserve reclassés en dettes financières à moins d'un an s'élève à 108 millions d'euros. Les fonds de réserve s'élevaient à 100 millions d'euros au 31 décembre 2018, 118 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 119 millions d'euros au 31 décembre 2016.

8.1.1.4 Les emprunts

- **Crédit Bred Banque Populaire**

Un crédit d'un montant nominal de 120 millions d'euros a été souscrit en novembre 2016 auprès de BRED Banque Populaire pour le financement partiel de l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (« immeuble Delta »). A échéance finale du 20 décembre 2031, il est à taux fixe, remboursable par échéances semestrielles (remboursement annuel de 8 millions d'euros), et est intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, et au cas où l'Etat cesserait de détenir, directement ou indirectement, 33,34% du capital et des droits de vote de FDJ. Fin juin 2019, il s'élève à 100 millions d'euros (104 millions d'euros fin 2018).

Un avenant sur les conditions de remboursement de cet emprunt a été conclu le 15 octobre 2019. Cet avenant prévoit qu'à compter de la réalisation du projet d'ouverture de capital de la Société, l'emprunt sera intégralement remboursable par anticipation en cas de changement de contrôle, défini comme (i) l'hypothèse où l'Etat cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 20% du capital et des droits de vote de FDJ ou (ii) un tiers vient à détenir plus de 25% du capital de la Société. Dans ce cas et également dans le cas où le ratio d'endettement (Dette nette⁸¹/EBITDA) deviendrait supérieur à 3, FDJ a consenti au prêteur la mise en œuvre d'une promesse d'affectation hypothécaire de premier rang et sans recours sur l'immeuble Delta pour le montant restant dû. Le taux fixe sera révisé annuellement en fonction de l'évolution du ratio d'endettement.

- **Crédit syndiqué**

Le Groupe a souscrit en mai 2019 un crédit syndiqué de 100 millions de livres sterling destiné à financer à l'acquisition et le refinancement de Spynsol Limited (Sporting Groupe), opérateur de droit anglais exerçant des activités B2B et B2C sur les paris sportifs. L'emprunt, octroyé par un syndicat de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), à échéance finale du 15 mai 2024 prolongeable deux fois un an, est rémunéré au taux Libor augmenté d'une marge variable en fonction du ratio de levier (Dette Financière Nette Consolidée⁸²/EBITDA consolidé) et fait l'objet d'une couverture de taux.

Son remboursement total par anticipation serait obligatoire si le Groupe venait à perdre ses droits exclusifs sur les jeux de loterie en ligne et en points de vente, et sur les paris sportifs en points de vente, ou en cas de changement de contrôle, intervenant (i) si l'Etat 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.

⁸¹ 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.

⁸² La Dette Financière Nette Consolidée correspond aux passifs financiers non courant et passifs financiers courant diminuée des actifs financiers non courant au coût amorti, des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie (voir Annexe 2 – Notes aux comptes consolidés).

8.1.1.5 *Dettes envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation*

L'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Conformément à la Loi Pacte, l'Ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ à ce titre et que son paiement devra intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la Loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'Etat à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019. A la date d'arrêté des comptes, et conformément aux échanges avec l'Etat, la contrepartie financière due était estimée à 380 millions d'euros. Ce montant a été confirmé par le décret en Conseil d'Etat du 17 octobre 2019 approuvant le cahier des charges, pris après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

8.1.1.6 *Dividendes versés*

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018 ont été versés au cours du premier semestre 2019 (122 millions d'euros). Les dividendes relatifs aux exercices 2017, 2016 ont été versés au cours du second semestre de l'exercice suivant, soit respectivement 126 millions d'euros et 120 millions d'euros.

8.1.1.7 *Investissements (voir également paragraphe 5.7 « Investissements »)*

L'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Conformément à la Loi Pacte, l'Ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par FDJ à ce titre et que son paiement devra intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la Loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'Etat à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019. A la date d'arrêté des comptes, et conformément aux échanges avec l'Etat, la contrepartie financière due était estimée à 380 millions d'euros. Ce montant a été confirmé par le décret en Conseil d'Etat du 17 octobre 2019 approuvant le cahier des charges, pris après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

Ce montant n'étant pas réglé en date du 30 juin 2019, il n'apparaît pas comme un investissement de la période dans le tableau de flux de trésorerie du Groupe du 1^{er} semestre 2019.

Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent principalement les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils incluent principalement des coûts liés aux équipements de points de vente, des coûts de développements de systèmes informatiques et d'opérations de maintenance de ceux-ci, et dans une moindre mesure des coûts d'équipement de l'entrepôt de distribution, ainsi que des coûts liés à la production télévisuelle.

Ils comprennent également 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.

Au titre des exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- les investissements incorporels se sont élevés à 31,6 millions d'euros en 2018, 31,5 millions d'euros en 2017 et 29,9 millions d'euros en 2016. 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 36,3 millions d'euros en 2018, 36,1 millions d'euros en 2017 et 28,9 millions d'euros en 2016. 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).

Au titre des semestres clos les 30 juin 2018 et 2019, les investissements récurrents se décomposent comme suit :

- les investissements incorporels se sont élevés à 13,2 millions d'euros en 2019 et 17,3 millions d'euros en 2018. Ils ont essentiellement porté sur des développements des systèmes d'architecture omnicanale sur l'activité paris sportifs ainsi que sur des systèmes d'information commerciaux ;
- les investissements corporels se sont élevés à 19,2 millions d'euros en 2019 et 24,0 millions d'euros en 2018. Ces montants d'investissements représentent essentiellement des coûts d'acquisition des mobiliers en points de vente.

Investissements de développement stratégique

Les investissements de développement correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe.

Ainsi, le Groupe a décidé d'implanter son siège social à Boulogne-Billancourt, de manière à regrouper les collaborateurs de différents sites et améliorer l'efficacité opérationnelle et financière ; les coûts de cette acquisition et de l'aménagement corrélatif se sont élevés à 25 millions d'euros en 2018, 21 millions d'euros en 2017 et 207 millions d'euros en 2016.

De plus, le Groupe a, toujours dans sa stratégie de rationalisation, cédé en 2018 le site de Moussy-le-Vieux, entraînant une cession d'immobilisation pour une valeur de 14,7 millions d'euros, dont 3,7 millions d'euros avaient été reçus au 30 juin 2018.

Le Groupe a pris la décision de racheter une partie de ses titres en 2017 (3% du capital) auprès de Soficoma, dont le prix d'acquisition a été placé en séquestre auprès de la Caisse des dépôts et consignations en raison de la contestation de ce rachat par Soficoma (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

Enfin, FDJ Gaming Solutions, filiale de FDJ, a annoncé le 24 juin 2019 avoir réalisé l'acquisition de Sporting Group, dont les actifs et le savoir-faire B2B en matière de gestion de l'offre de paris sportifs et de gestion du risque au niveau mondial sont très complémentaire des actifs et expertises actuelles du Groupe. Cette acquisition a été faite pour un montant de 121 millions d'euros, dont 111,8 millions d'euros ont été payés au 30 juin 2019. Sporting Group emploie plus de 300 salariés et a réalisé 38,6 millions de livres sterling de chiffre d'affaires en 2018 (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »). Afin de financer l'acquisition et le refinancement, le Groupe a souscrit le 15 mai 2019 un emprunt de 100 millions de livres sterling, octroyé par un pool de banques (Barclays Bank PLC, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Société Générale), le solde étant financé par fonds propres.

8.1.2 Excédent net de trésorerie du Groupe

Les indicateurs représentatifs du niveau de trésorerie nette générée par le Groupe sont les « placements et trésorerie nette » et « l'excédent net de trésorerie ». Les « placements et trésorerie nette » incluent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les titres de placements et les dépôts à terme et les dettes financières, dont les passifs locatifs liés à IFRS 16 Contrats de location. « L'excédent net de trésorerie » correspond aux « placements et trésorerie nette » diminués :

- (i) des fonds joueurs qui seront clos à compter du 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de l'article 138 de la Loi Pacte et reversés selon un calendrier restant à définir.

Ces fonds, décrits au paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'Etat par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 », sont reclassés au 30 juin 2019 dans les dettes financières à moins d'un an.

- (ii) des sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (38 millions d'euros au 30 juin 2019, 54 millions d'euros au 31 décembre 2018), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie,
- (iii) de la dette nette liée à l'excédent du fonds permanent (excédent fonds permanent net de l'acompte versé sur l'excédent du fonds permanent),
- (iv) de la dette envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation.

Excédent net de trésorerie

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente (1) | - | - | 716,7 | 664,1 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti (1) | 668,2 | 628,0 | - | - |
| Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat (1) | 125,0 | 111,2 | 21,0 | 20,0 |
| Autres actifs financiers non courants hors dépôts | 24,2 | 16,6 | 10,8 | 5,3 |
| <i>Total placements non courants (2)</i> | <i>817,4</i> | <i>755,7</i> | <i>748,5</i> | <i>689,4</i> |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente (1) | - | - | 50,0 | 75,0 |
| Actifs financiers courants au coût amorti (1) | 55,0 | 55,0 | 0,0 | - |
| Actifs financiers courants évalués en juste valeur par résultat | 0,6 | - | - | - |
| Instruments dérivés courants | 0,7 | 0,6 | 0,2 | 0,2 |
| <i>Total placements courants (3)</i> | <i>56,3</i> | <i>55,6</i> | <i>50,2</i> | <i>75,2</i> |
| <i>Total placements non courants et courants</i> | <i>873,7</i> | <i>811,3</i> | <i>798,7</i> | <i>764,6</i> |
| Placements, équivalents de trésorerie | 142,1 | 128,4 | 112,9 | 51,8 |
| Comptes bancaires et autres disponibilités | 36,9 | 38,8 | 52,9 | 147,8 |
| <i>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</i> | <i>179,0</i> | <i>167,2</i> | <i>165,8</i> | <i>199,6</i> |
| Total placements et trésorerie bruts | 1 052,7 | 978,5 | 964,4 | 964,2 |
| Dettes financières long terme | -206,5 | -96,1 | -104,1 | -112,1 |
| Dettes de location, part à plus d'un an (6) | -27,1 | - | - | - |
| <i>Total dettes financières à plus d'un an (4)</i> | <i>-233,6</i> | <i>-96,1</i> | <i>-104,1</i> | <i>-112,1</i> |
| Dettes financières, part à moins d'un an | -15,2 | -8,0 | -7,5 | -7,5 |
| Dettes de location, part à moins d'un an (6) | -7,0 | - | - | - |
| Instruments dérivés courants | - | -0,1 | -0,2 | - |
| Autres (7) | -295,9 | -33,3 | -44,3 | -115,5 |
| <i>Total dettes financières à moins d'un an (5)</i> | <i>-318,1</i> | <i>-41,4</i> | <i>-52,0</i> | <i>-123,0</i> |
| Total dettes financières (6) | -551,7 | -137,5 | -156,0 | -235,2 |
| PLACEMENTS ET TRESORERIE NETTE | 501,0 | 841,0 | 808,4 | 729,0 |
| Dette envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation (8) | -380,0 | - | - | - |
| Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'Etat | | -204,7 | -239,7 | -240,3 |
| Dette nette liée à l'excédent du fonds permanent ⁸³ | -8,1 | -8,1 | -11,7 | -5,1 |
| Sommes allouées exclusivement aux gagnants Euromillions (voir note 8.3) ⁸⁴ | -38,1 | -53,4 | -43,7 | -18,3 |
| Trésorerie soumise à restrictions (voir 8.3) | -4,9 | -1,1 | -1,1 | -1,1 |
| EXCEDENT NET DE TRESORERIE | 70,0 | 573,8 | 512,3 | 464,2 |

⁸³ Excédent du fonds permanent nette de l'acompte versé.

⁸⁴ Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

- (1) A la suite de la première application d'IFRS 9 Instruments Financiers au 1^{er} janvier 2018 :
- les dépôts à terme (actifs financiers courants et non courants) ont été reclassés de la catégorie « disponibles à la vente » à la catégorie « coût amorti ». L'incidence sur la valorisation de ces instruments entre le 31 décembre 2017 et le 1^{er} janvier 2018 est négligeable, compte tenu de leur caractéristique court terme ;
 - les parts d'OPCVM et de titres de créances négociables ont été reclassés de la catégorie « disponibles à la vente » à la catégorie « juste valeur par résultat ». Ce reclassement n'a pas eu d'incidence sur la valorisation de ces instruments, valorisés en juste valeur tant sous IAS 39 que sous IFRS 9.
- (2) Les placements non courants, correspondent aux actifs financiers non courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 « Etat de la situation financière », hors dépôts Euromillions et dépôts de garantie ;
- (3) Les placements courants correspondent aux actifs financiers courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 « Etat de la situation financière », hors dépôts et cautionnements ;
- (4) Les dettes financières à plus d'un an correspondent aux passifs financiers non courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 « Etat de la situation financière » ;
- (5) Les dettes financières à moins d'un an correspondent aux passifs financiers courants tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 « Etat de la situation financière » hors dépôts reçus ;
- (6) A la suite de la première application d'IFRS 16 Contrats de location au 1^{er} janvier 2019, les dettes financières incluent au 30 juin 2019 des passifs locatifs pour un montant total de 34 millions d'euros. La part à plus d'un an s'élève à 27 millions d'euros et la part à moins d'un an s'élève à 7 millions d'euros ;
- (7) Au 30 juin 2019, les autres dettes financières (hors dépôts reçus) correspondent pour l'essentiel (256 millions) au reclassement des fonds joueurs qui seront clos au 1^{er} janvier 2020 et versés à l'Etat avant une date fixée par décret, et au plus tard le 31 décembre 2025 ;
- (8) Voir paragraphe 8.1.1.6 « Dividendes versés ».

Les placements et trésorerie nets du Groupe incluent :

- les placements (titres de placements -fonds communs de placement, SICAV et dépôts à terme) non courants, correspondant aux actifs financiers non courants (tels que défini ci-dessus), hors dépôts Euromillions et dépôts de garantie ;
- les placements courants (titres de placements -fonds communs de placement, SICAV et dépôts à terme) correspondant aux actifs financiers courants (comme indiqué ci-dessus) ;
- la trésorerie et équivalents de trésorerie (dépôts à vue et placements d'une maturité inférieure à trois mois à la date d'acquisition, parfaitement liquides et soumis à un risque négligeable de changement de valeur) tels que définis dans les notes aux Comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 « Etat de la situation financière » ;
- les dettes financières long terme correspondant aux passifs non courants, ainsi que les dettes financières court terme et les découverts bancaires correspondant aux passifs financiers courants (comme indiqué ci-dessus).

Le Groupe a la possibilité de récupérer les fonds investis dans les comptes à terme, sans pénalités ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les autres titres de placements (fonds communs de placements, SICAV) sont mobilisables sans préavis et sans pénalité.

La variation des placements et trésorerie nets est détaillée dans le tableau de flux de trésorerie consolidé.

Rapprochement entre la « trésorerie nette » du tableau de flux de trésorerie consolidé et les « placements et trésorerie nette »

| <i>(en millions d'euros)</i> | | 30.06.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie de la période | (*) | 179,0 | 167,2 | 165,8 | 199,6 |
| Concours bancaires courants de la période | (*) | -13,6 | -7,2 | -17,5 | -76,1 |
| Total trésorerie nette du tableau de flux de trésorerie consolidé | (*) | 165,4 | 160,0 | 148,3 | 123,5 |
| Placements non courants | | 817,4 | 755,7 | 748,5 | 689,4 |
| Placements courants | | 56,3 | 55,6 | 50,2 | 75,2 |
| Dettes financières part à plus d'un an | | -233,6 | -96,1 | -104,1 | -112,1 |
| Dettes financières à moins d'un an hors dépôts versés et hors découverts | | -304,5 | -34,2 | -34,5 | -46,9 |
| Placements et trésorerie nette | | 501,0 | 841,0 | 808,4 | 729,0 |
| Dettes envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation | | -380,0 | - | - | - |
| Fonds joueurs clos à partir du 1 ^{er} janvier 2020 et à restituer à l'Etat | | | -204,7 | -239,7 | -240,3 |
| Dettes nettes liées à l'excédent du fonds permanent ⁸⁵ | | -8,1 | -8,1 | -11,7 | -5,1 |
| Sommes allouées exclusivement aux gagnants Euromillions (voir note 8.3) ⁸⁶ | | -38,1 | -53,4 | -43,7 | -18,3 |
| Trésorerie soumise à restrictions (voir 8.3) | | -4,9 | -1,1 | -1,1 | -1,1 |
| Excédent net de trésorerie | | 70,0 | 573,8 | 512,3 | 464,2 |

(*) voir Notes aux comptes consolidés annuels au titre des exercices 2016, 2017 et 2018

8.2 Sources de financement nécessaires à l'avenir

A l'avenir, la Société pourrait avoir recours à l'endettement, par exemple sous forme de crédits syndiqués, notamment pour financer la contrepartie financière qu'elle doit payer à l'Etat avant le 30 juin 2020 au titre de la sécurisation de ses droits exclusifs pour une période de 25 ans.

8.3 Flux de trésorerie consolidés du Groupe

8.3.1 Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les semestres clos aux 30 juin 2019 et 2018.

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les semestres clos aux 30 juin 2019 et 2018.

Le passif locatif lié à la première application d'IFRS 16 Contrats de location au 1^{er} janvier 2019 ne figure pas dans le tableau flux de trésorerie pour le semestre clos le 30 juin 2019. Les remboursements des passifs locatifs correspondants figurent dans les flux de financement.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|-------------------|-------------------|
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 208,3 | 197,6 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement | -191,0 | -75,2 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -12,7 | -4,3 |
| Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette | 5,5 | 118,0 |

⁸⁵ Excédent du fonds permanent nette de l'acompte versé.

⁸⁶ Correspondent à des parts d'OPCVM comptabilisés dans la trésorerie et équivalents de trésorerie.

8.3.1.1 Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles pour les semestres clos aux 30 juin 2019 et 2018.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES OPERATIONNELLES | | |
| EBITDA | 177,1 | 164,1 |
| Variation des provisions (résultat courant) | 6,0 | 3,2 |
| Autres produits/charges opérationnels (cash) | -5,1 | -2,0 |
| Intérêts reçus | 2,3 | 1,8 |
| Utilisation des provisions – décaissements | -4,5 | -4,9 |
| Impôts payés | -31,9 | -45,9 |
| Variation des clients et autres actifs courants* | 124,2 | 207,1 |
| Variation des stocks | -1,9 | 0,6 |
| Variation des fournisseurs et autres passifs courants** | -56,5 | -126,0 |
| Variation des autres éléments de besoins en fonds de roulement | -1,5 | -0,4 |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 64,4 | 81,2 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 208,3 | 197,6 |

* La ligne « variation des clients et autres actifs courants » comprend principalement la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent, la variation des créances sur le réseau de distribution et la variation des créances clients (voir paragraphe ci-dessous)

** La ligne « variation des fournisseurs et autres passifs courants » comprend principalement la variation des dettes liées à l'excédent du fonds permanent et autres prélèvements publics, la variation des dettes envers les joueurs (gains à payer et à répartir), la variation des dettes envers le réseau de distribution et la variation des fonds joueurs (voir paragraphe ci-dessous)

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles se sont élevés à 208 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2019 et 198 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2018.

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant figurant dans les états financiers, retraité des dotations aux amortissements. Il s'élève à 177 millions pour le semestre clos le 30 juin 2019 et à 164 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2018, en hausse de 8%.

Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Le besoin en fonds de roulement lié à l'activité comprend : les créances et dettes sur le réseau de distribution, les prélèvements publics dus à l'Etat, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics, les créances clients et les dettes fournisseurs.

La variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité s'élève à 81 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et à 64 millions d'euros sur le premier semestre 2019, en baisse de 17 millions d'euros, et provient de :

- la variation du besoin en fonds de roulement clients et autres actifs courants. Elle s'élève à 207 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et à 124 millions d'euros sur le premier semestre 2019, en baisse de 83 millions d'euros, principalement liée à :
 - o la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent, qui s'est élevé à 125 millions d'euros sur le premier semestre 2018 (au 30 juin 2018 et au 31 décembre 2017, l'acompte sur l'excédent du fonds permanent et l'excédent du fonds permanent n'ont pas évolué (acompte de 125 millions d'euros et excédent de 137 millions d'euros). Au 30 juin 2018, la situation financière consolidée présente une position nette, générant une variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent de 125 millions au premier semestre 2018) et était nulle sur le premier semestre 2019, soit une baisse de 125 millions d'euros ;
 - o la variation des créances sur le réseau de distribution, qui s'est élevé à 75 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et à 128 millions d'euros sur le premier semestre 2019, soit une hausse de 53 millions d'euros qui s'explique comme suit :

- la variation des créances sur les détaillants est de -11 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et de +129 millions d'euros sur le premier semestre 2019, en hausse de +140 millions d'euros. Cette augmentation s'explique principalement par un effet calendrier et par un effet en raison d'une activité plus soutenue en 2019 qu'en 2018 ;
 - la variation des créances envers les intermédiaires de distribution s'élève à +90 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et est quasi-nulle sur le premier semestre 2019, générant une baisse de 90 millions d'euros. Cette évolution s'explique par l'internalisation de la commercialisation (voir paragraphe 7.1.2.4 « Evolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale »).
- La variation du besoin en fonds de roulement fournisseurs et autres passifs courants. Elle s'élève à -126 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et à -57 millions d'euros au 30 juin 2019, en augmentation de 69 millions d'euros, principalement liée à :
- la variation de l'excédent sur le fonds permanent, qui s'est élevée à -125 millions d'euros sur le premier semestre 2018 (au 30 juin 2018 et au 31 décembre 2017, l'acompte sur l'excédent du fonds permanent et l'excédent du fonds permanent n'ont pas évolué (acompte de 125 millions d'euros et excédent de 137 millions d'euros). Au 30 juin 2018, la situation financière consolidée présente une position nette, générant une variation de l'excédent du fonds permanent de 125 millions au premier semestre 2018) et égale à 125 millions d'euros au 30 juin 2019, soit une augmentation de 125 millions d'euros ;
 - la variation des dettes sur le réseau de distribution. Elle s'élève à -48 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et à -86 millions d'euros sur le premier semestre 2019, en baisse de 38 millions d'euros. L'évolution des dettes sur le réseau de distribution s'explique de la même manière que celle des créances sur le réseau de distribution ;
 - la variation des prélèvements publics, de -27 millions d'euros au 30 juin 2018 et de -41 millions d'euros au 30 juin 2019, en diminution de 14 millions d'euros, s'expliquant principalement par un effet calendrier;
 - la variation des gains à payer aux joueurs. Elle s'élève à 57 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et à 47 millions d'euros, en baisse de 10 millions d'euros.

Impôts payés

Les impôts payés s'élèvent à 46 millions d'euros au premier semestre 2018 et à 32 millions d'euros au premier semestre 2019, en diminution de 14 millions d'euros qui s'explique par un remboursement de 10 millions d'euros reçu sur le premier semestre 2019 faisant suite à des acomptes excédentaires versés en 2018.

Variation des provisions (résultat courant)

La variation des provisions (résultat courant) concerne la part courante des provisions couvrant les risques de contentieux, sociaux, d'exploitation, de restructuration et s'élèvent à 6 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2019 et à 3 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2018.

Autres produits/charges opérationnels (cash)

Les autres produits et charges opérationnels (cash) incluent des éléments inhabituels et significatifs. Les autres charges opérationnelles (cash) s'élèvent à 5 millions pour le semestre clos le 30 juin 2019 et incluent principalement les honoraires sur l'ouverture du capital et à l'opération de croissance externe. Elles s'élèvent à 2 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2018.

Utilisation des provisions/décaissements

Les décaissements liés à l'utilisation des provisions sont restés relativement stables, à 5 millions d'euros sur le semestre clos le juin 2019 et le semestre clos le 30 juin 2018.

Intérêts reçus

Les intérêts reçus sont présentés dans les flux des activités opérationnels et les intérêts payés sont présentés dans les flux des activités de financement. Les intérêts reçus restent stables, à 2 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2019 comme pour le semestre clos le 30 juin 2018.

8.3.1.2 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements pour les semestres clos aux 30 juin 2019 et 2018.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS | | |
| Variation des actifs financiers courants et non courants | -50,1 | -24,1 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | -32,4 | -55,3 |
| Acquisition de titres | -111,8 | 0,0 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 0,0 | 3,7 |
| Variation des prêts et avances consentis | 2,8 | -0,1 |
| Dividendes reçus des coentreprises | 0,4 | 0,7 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements | -191,0 | -75,2 |

Les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements se sont élevés à 75,2 millions d'euros au cours du semestre clos le 30 juin 2018 et 191,0 millions d'euros au cours du semestre clos le 30 juin 2019. Cette forte augmentation s'explique par :

Variation des actifs financiers courants et non courants

Dans l'analyse des « placements et trésorerie bruts » du Groupe présentée au paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe », les actifs financiers courants et non courants (incluant essentiellement des titres de placements (SICAV, OPCVM), des dépôts à terme et des dépôts à vue) sont des éléments constitutifs de la trésorerie du Groupe.

Dans l'état de la situation financière consolidée, ces mêmes actifs financiers sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou trésorerie et équivalents de trésorerie en fonction de leur maturité et d'autres critères détaillés dans les notes aux comptes consolidés.

Dans les tableaux de flux de trésorerie du Groupe, la variation de ces actifs financiers figure soit dans les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements, soit dans la variation de la trésorerie nette du Groupe, en fonction de leur classement initial. La variation des actifs financiers courants et non courants peut être liée à des reclassements en « trésorerie et équivalents de trésorerie », si ces actifs financiers sont proches de leur maturité, ou à des besoins de trésorerie du Groupe.

La variation des actifs financiers courants et non courants s'élève à -50 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2019 et -24 millions d'euros pour le semestre clos le 30 juin 2018. Ces flux s'apparentent pour le Groupe à des variations des placements et trésorerie bruts (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »).

Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les investissements sont de 55 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et de 32 millions d'euros sur le premier semestre 2019, en baisse de 23 millions d'euros. Le niveau des investissements du premier semestre 2018 était lié aux travaux d'agencement et d'aménagement du nouveau siège social acquis fin 2016 et dans lequel les collaborateurs ont emménagé en mai 2018.

Acquisition de titres

Le 30 mai 2019, le Groupe a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group. Le montant payé s'élève à 112 millions d'euros (35 millions d'euros pour l'acquisition des titres et 77 millions d'euros de dette acquise nette de la trésorerie acquise).

8.3.1.3 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|---|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES DE FINANCEMENT | | |
| Emission dette financière long terme | 113,3 | 0,0 |
| Remboursement part courante dette financière long terme | -4,0 | -4,0 |
| Remboursement dette de location | -2,9 | 0,0 |
| Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère | -118,3 | 0,0 |
| Intérêts payés | -0,8 | -0,3 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -12,7 | -4,3 |

La trésorerie nette utilisée dans les activités de financement représentait un décaissement net de 12,7 millions d'euros au cours du semestre clos le 30 juin 2019 contre un décaissement net de 4,3 millions d'euros au titre du semestre clos le 30 juin 2018. Cette variation s'explique comme suit :

Emission dette financière long-terme

Dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, un emprunt de 100 millions de livres sterling a été souscrit (cf. paragraphe 8.1.1.4 « Les emprunts ») sur le premier semestre 2019.

Dividendes versés

Les dividendes versés sur le premier semestre 2019 s'élèvent à 118 millions d'euros. Il n'y a pas eu de dividendes versés sur le premier semestre 2018.

8.3.2 Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|--|-------------------|-------------------|
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 245,1 | 291,9 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement | -99,4 | -138,7 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -134,5 | -128,5 |
| Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette | 11,7 | 24,8 |

8.3.2.1 Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES OPERATIONNELLES | | |
| EBITDA | 314,7 | 315,7 |
| Variation des provisions (résultat courant) | 6,8 | 8,3 |
| Autres produits/charges opérationnels (cash) | -3,5 | - |
| Intérêts reçus | 2,9 | 8,2 |
| Utilisation des provisions – décaissements | -8,7 | -10,1 |
| Impôts payés | -92,9 | -83,6 |
| Variation des clients et autres actifs courants * | -120,1 | 0,5 |
| Variation des stocks | 1,4 | 0,1 |
| Variation des fournisseurs et autres passifs courants ** | 145,9 | 55,4 |
| Variation des autres éléments de besoins en fonds de roulement | -1,4 | -2,8 |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 25,8 | 53,2 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 245,1 | 291,9 |

- * La ligne « variation des clients et autres actifs courants » comprend principalement la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent, la variation des créances sur le réseau de distribution et la variation des créances clients (voir paragraphe ci-dessous)
- ** La ligne « variation des fournisseurs et autres passifs courants » comprend principalement la variation des dettes liées à l'excédent du fonds permanent et autres prélèvements publics, la variation des dettes envers les joueurs (gains à payer et à répartir), la variation des dettes envers le réseau de distribution et la variation des fonds joueurs (voir paragraphe ci-dessous)

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles se sont élevés à 245 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 292 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant figurant dans les états financiers, retraité des dotations aux amortissements. Il est stable et s'élève à 315 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 316 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Impôts payés

Les impôts payés s'élèvent à 84 millions d'euros sur l'exercice 2017 et à 93 millions d'euros sur l'exercice 2018, en hausse de 9 millions d'euros. Cette augmentation s'explique par des acomptes versés en 2018 sur évalués. Un remboursement correspondant au trop versé de 10 millions d'euros a été reçu sur le premier semestre 2019.

Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Le besoin en fonds de roulement lié à l'activité comprend : les créances et dettes sur le réseau de distribution, les prélèvements publics dus à l'Etat, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics, les créances clients et les dettes fournisseurs.

La variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité s'élève 53 millions d'euros sur l'exercice 2017 et à 26 millions d'euros sur l'exercice 2018, en baisse de 27 millions d'euros et provient de :

- la variation du besoin en fonds de roulement clients et autres actifs courants. Elle est quasiment nulle sur l'exercice 2017 et de -120 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une baisse de 121 millions d'euros. Elle est principalement liée à :
 - o la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent, qui s'est élevé à 45 millions d'euros sur l'exercice 2017 et était de -75 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une baisse de 120 millions d'euros (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte ») ;
 - o la variation des créances sur le réseau de distribution. Elle s'élève à -29 millions d'euros au 31 décembre 2017 et à -51 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une baisse de 22 millions d'euros, due à un effet calendrier (au 31 décembre 2018 elles comprenaient une semaine et un jour d'activité contre une semaine au 31 décembre 2017).
- la variation du besoin en fonds de roulement fournisseurs et autres passifs courants. Elle s'élève à 55 millions d'euros sur l'exercice 2017 et à 146 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une augmentation de 91 millions d'euros, et provient de :
 - o la variation de l'excédent du fonds permanent, de -38 millions d'euros sur l'exercice 2017 et +71 millions d'euros sur l'exercice 2018, en hausse de 109 millions d'euros. L'excédent du fonds permanent s'élevait 175 millions d'euros, 137 millions d'euros et 208 millions d'euros au 31 décembre 2016, 2017 et 2018 (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte ») ;

- la variation des dettes auprès du réseau de distribution, de 25 millions d'euros sur l'exercice 2017 et de 51 millions d'euros sur l'exercice 2018, en augmentation de 26 millions d'euros, due à un effet calendrier (cf. supra évolution des créances sur le réseau de distribution) compensée en partie par la reprise des secteurs commerciaux (voir paragraphe 7.1.2.5 « Evolution de la commission des détaillants ») ;
- la variation des gains à payer et à répartir, de +21 millions d'euros sur l'exercice 2017 et de -25 millions d'euros sur l'exercice 2018, en diminution de -46 millions d'euros. Cette variation s'explique par le fait que 41 millions d'euros de lots gagnés fin 2017 (39 millions d'euros sur Euromillions et 3 millions d'euros sur Loto®) n'ont été payés que début 2018. Fin 2018, les cagnottes de ces jeux n'avaient pas été remportées.

Utilisation des provisions – décaissements

Les décaissements liés à l'utilisation des provisions sont restés relativement stables, de 10 millions d'euros sur l'exercice 2017 et à 9 millions d'euros sur l'exercice 2018.

Intérêts reçus

Les intérêts reçus sont présentés dans les flux des activités opérationnels et les intérêts payés sont présentés dans les flux des activités de financement. Les intérêts reçus de 8 millions d'euros sur l'exercice 2017 et de +3 millions d'euros sur l'exercice 2018, en baisse de 5 millions d'euros, en lien avec l'évolution des taux d'intérêt.

Variation des provisions (résultat courant)

Elles concernent les provisions couvrant les risques de contentieux, sociaux, d'exploitation, de restructuration, et les avantages au personnel correspondant aux droits acquis sur leurs indemnités de fin de carrière, médailles du travail et frais de santé, et s'élèvent à 7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Autres produits et charges opérationnels (cash)

Les autres produits et charges opérationnels (cash) incluent des éléments inhabituels et significatifs. Ils s'élevaient à 3 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

8.3.2.2 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS | | |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | -92,9 | -88,6 |
| Acquisition de titres | 0,0 | -15,6 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 14,7 | 0,2 |
| Variations des actifs financiers courants et non courants | -18,1 | -34,6 |
| Cessions d'autres actifs financiers | 0,1 | 0,0 |
| Variation des prêts et avances consentis | -3,6 | -0,8 |
| Dividendes reçus des coentreprises | 0,7 | 0,8 |
| Autres | -0,2 | -0,2 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements | -99,4 | -138,7 |

Les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements se sont élevés à 139 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et 99 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette évolution s'explique par :

Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances.

Les investissements incorporels s'élèvent à 31 millions d'euros sur l'exercice 2017 et 32 millions d'euros sur l'exercice 2018, et portent 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 et 56 millions d'euros sur l'exercice 2017 et de 55 millions d'euros sur l'exercice 2018 portent principalement sur l'aménagement du nouveau siège social de Boulogne et des locaux de Villepinte, ainsi que sur les mobiliers en points de vente.

Acquisition de titres

A la suite du programme de transformation commerciale lancé en mai 2014, le Conseil d'Administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficom, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficom par FDJ (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

Variation des actifs financiers courants et non courants

Dans l'analyse des « placements et trésorerie bruts » du Groupe présentée au paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe », les actifs financiers courants et non courants (incluant essentiellement des titres de placements (SICAV, OPCVM), des dépôts à terme et des dépôts à vue) sont des éléments constitutifs de la trésorerie du Groupe.

Dans l'état de la situation financière consolidée, ces mêmes actifs financiers sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou trésorerie et équivalents de trésorerie en fonction de leur maturité et d'autres critères détaillés dans les notes aux comptes consolidés.

Dans les tableaux de flux de trésorerie du Groupe, la variation de ces actifs financiers figure soit dans les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements, soit dans la variation de la trésorerie nette du Groupe, en fonction de leur classement initial.

La variation des actifs financiers courants et non courants peut être liée à des reclassements en « trésorerie et équivalents de trésorerie », si ces actifs financiers sont proches de leur maturité, ou à des besoins de trésorerie du Groupe.

La variation des actifs financiers courants et non courants s'élève à -18 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et -35 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces flux s'apparentent pour le Groupe à des variations des placements et trésorerie bruts (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »).

Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles

Le 3 mai 2018, le site de Moussy-le-Vieux a été cédé pour 15 millions d'euros. L'ensemble des collaborateurs a déménagé sur un site à Villepinte, en location.

8.3.2.3 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 |
|---|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES DE FINANCEMENT | | |
| Remboursement part courante dette financière long terme | -8,0 | -8,0 |
| Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère | -126,1 | -120,3 |
| Intérêts payés | -0,4 | -0,2 |
| Autres | 0,0 | 0,1 |
| Emissions d'emprunts | 0,0 | 0,0 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -134,5 | -128,5 |

La trésorerie nette utilisée dans les activités de financement représentait un décaissement net de 134 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre un décaissement net de 128 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette variation s'explique principalement par le niveau des dividendes versés (120 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et 126 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit un décaissement net additionnel de 6 millions d'euros).

Remboursement part courante dette financière long terme

Le Groupe a souscrit en novembre 2016, auprès de BRED Banque Populaire, un emprunt long terme, destiné à financer l'acquisition du siège social du Groupe. D'un nominal de 120 millions d'euros, cet emprunt est à taux fixe et à échéance du 20 décembre 2031. Il est remboursable par échéances semestrielles. Les remboursements de 8 millions d'euros en 2017 et 2018 sont liés à cet emprunt.

Dividendes versés

Les dividendes versés sur 2018 et relatifs à l'exercice 2017 s'élèvent à 126,1 millions d'euros ; les dividendes versés en 2017 et relatifs à l'exercice 2016 s'élevaient à 120,3 millions d'euros.

8.3.3 Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|-------------------|-------------------|
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 291,9 | -78,4 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement | -138,7 | -234,1 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -128,5 | -109,1 |
| Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette | 24,8 | -421,0 |

8.3.3.1 Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES OPERATIONNELLES | | |
| EBITDA | 315,7 | 300,8 |
| Variation des provisions (résultat courant) | 8,3 | 8,6 |
| Autres produits/charges opérationnels (cash) | - | 1,7 |
| Intérêts reçus | 8,2 | 21,7 |
| Utilisation des provisions – décaissements | -10,1 | -130,6 |
| Impôts payés | -83,6 | -87,4 |
| Variation des clients et autres actifs courants | 0,5 | -174,5 |
| Variation des stocks | 0,1 | -4,3 |
| Variation des fournisseurs et autres passifs courants | 55,4 | -13,7 |
| Variation des autres éléments de besoins en fonds de roulement | -2,8 | -0,6 |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 53,2 | -193,1 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 291,9 | -78,4 |

* La ligne « variation des clients et autres actifs courants » comprend principalement la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent, la variation des créances sur le réseau de distribution et la variation des créances clients (voir paragraphe ci-dessous)

** La ligne « variation des fournisseurs et autres passifs courants » comprend principalement la variation des dettes liées à l'excédent du fonds permanent et autres prélèvements publics, la variation des dettes envers les joueurs (gains à payer et à répartir), la variation des dettes envers le réseau de distribution et la variation des fonds joueurs (voir paragraphe ci-dessous)

Les flux d'encaissement/décaissements nets provenant des activités opérationnelles se sont élevés à 292 millions pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et à -78 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant figurant dans les états financiers, retraité des dotations aux amortissements. Il s'élève à 316 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et à 301 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, en hausse de 5%.

Utilisation des provisions – Décaissements

Les décaissements liés à l'utilisation des provisions sont de 131 millions d'euros sur l'exercice 2016 et de 10 millions d'euros sur l'exercice 2017. En 2016, ils concernaient principalement (122 millions d'euros) l'évolution du modèle de distribution et de l'organisation commerciale (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution »), et plus précisément les indemnités versées aux courtiers-mandataires dans le cadre de la reprise de leurs secteurs.

Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Le besoin en fonds de roulement lié à l'activité intègre les créances et dettes sur le réseau de distribution, les prélèvements publics dus à l'Etat, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics, les créances clients, les dettes fournisseurs.

La variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité s'élève à -193 millions d'euros sur l'exercice 2016 et +53 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 246 millions d'euros, et provient pour l'essentiel de :

- La variation des clients et autres actifs courants, de -175 millions d'euros sur l'exercice 2016 et quasi-nulle sur l'exercice 2017, en augmentation de 175 millions d'euros :
 - o la variation de l'acompte sur l'excédent du fonds permanent s'élève -135 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à +45 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de +180 millions d'euros (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte ») ;
 - o la variation des créances sur le réseau de distribution s'élève à -53 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à -29 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 24 millions d'euros. Leur évolution est liée à un effet calendrier. La dernière semaine de l'année 2016 comprenait 6 jours (car le 31 décembre 2016 était un samedi) alors que la dernière semaine de 2017 est complète (7 jours car le 31 décembre 2017 était un dimanche). Les mises collectées sur cette seule journée du 31 décembre 2017 s'élevaient à 43 millions d'euros ;
 - o la variation des charges constatées d'avance s'élève à +14 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à -8 millions d'euros sur l'exercice 2017, en diminution de 22 millions d'euros. Elles correspondent aux charges assises sur des mises encaissées au 31 décembre N dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant, incluant les gains des joueurs, les prélèvements publics et les commissions de distribution. Leur évolution est corrélée à celle des produits constatés d'avance et s'explique par en effet calendrier (Loto® du 1^{er} janvier 2018).
- La variation des fournisseurs et autres passifs courants, de -14 millions d'euros sur l'exercice 2016 et de +55 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 69 millions d'euros :

- la variation des fonds joueurs s'élève à -74 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à +15 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 89 millions d'euros, s'expliquant pour l'essentiel par la variation du fonds permanent. Celle-ci s'élève à -65 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à +3 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 62 millions d'euros (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte ») ;
- la variation de l'excédent du fonds permanent. Elle s'élève à +109 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à -38 millions d'euros sur l'exercice 2017, en diminution de 147 millions d'euros (voir paragraphe 8.1.1.2 « Excédent en fonds de roulement, dont les fonds joueurs qui seront conservés après le 1^{er} janvier 2020 suite à l'application de la Loi Pacte ») ;
- la variation des autres prélèvements publics s'élève à -55 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à +15 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 70 millions d'euros. Leur variation est liée principalement à un effet calendrier, les prélèvements publics ayant été réglés plus vite fin 2016 que fin 2015 ;
- la variation des gains à payer et à répartir pour +20 millions d'euros. Elle s'élève à +1 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à +21 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 20 millions d'euros. La variation est essentiellement imputable à Euromillions et Loto® dont les cagnottes des 29 et 30 décembre 2017 ont été remportées et non encore versées aux joueurs. Ces jackpots n'avaient pas été remportés fin 2016 ;
- la variation des produits constatés d'avance. Elle s'élève à -14 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à +8 millions d'euros sur l'exercice 2017, en hausse de 21 millions d'euros. Les produits constatés d'avance correspondent aux mises collectées sur l'exercice, pour lesquelles l'évènement (tirage) a lieu sur l'exercice suivant. Leur évolution est liée à un effet de calendrier, et plus précisément au tirage Loto® du 1^{er} janvier 2018.

Impôts payés

Les impôts payés s'élèvent à 87 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et 84 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ils correspondent au versement des acomptes sur impôts sur les sociétés pour l'année en cours et au règlement du reliquat de l'impôt de l'année antérieure.

Intérêts reçus

Les intérêts reçus sont présentés dans les flux des activités opérationnels et les intérêts payés sont présentés dans les flux des activités de financement. Les intérêts reçus, de 22 millions d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2017 et 8 millions d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2016, sont en baisse de 14 millions d'euros, du fait de l'évolution à la baisse des taux d'intérêt.

Variation des provisions

Elles concernent les provisions couvrant les risques de contentieux, sociaux, d'exploitation, de restructuration, et les avantages au personnel correspondant aux droits acquis sur leurs indemnités de fin de carrière, médailles du travail et frais de santé correspondant aux droits acquis sur leurs indemnités de fin de carrière, médailles du travail et frais de santé, et s'élèvent à 8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et à 9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Autres produits et charges opérationnels (cash)

Les autres produits et charges opérationnels (cash) incluent des éléments inhabituels et significatifs. Ils s'élevaient à 2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

8.3.3.2 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements pour les exercices clos le 31 décembre 2017 et 2016.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS | | |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | -88,6 | -265,7 |
| Acquisitions de titres | -15,6 | 0,0 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 0,2 | 0,2 |
| Variation des actifs financiers courants et non courants | -34,6 | 32,8 |
| Cessions d'autres actifs financiers | 0,0 | 0,0 |
| Variation des prêts et avances consenties | -0,8 | -2,3 |
| Dividendes reçus des coentreprises | 0,8 | 0,9 |
| Autres | -0,2 | 0,0 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement | -138,7 | -234,1 |

Les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissements se sont élevés à 234 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et 139 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette baisse s'explique principalement par la diminution des investissements incorporels et corporels de 177 millions d'euros (les investissements de 2016 incluaient l'acquisition et l'aménagement du siège social pour 207 millions d'euros).

Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles correspondent aux investissements nets des dettes et avances.

Les investissements incorporels s'élèvent à 30 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à 31 millions d'euros sur l'exercice 2017, en augmentation de 2 millions d'euros. Ils portent 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 s'élèvent à 234 millions d'euros sur l'exercice 2016 et à 55 millions d'euros sur l'exercice 2017, en diminution de 179 millions d'euros. Les investissements de 2016 portaient principalement sur l'acquisition et l'aménagement du nouveau siège social (207 millions d'euros en 2016) et aux mobiliers en points de vente.

Variation des actifs financiers courants et non courants

Dans l'analyse des « placements et trésorerie bruts » du Groupe présentée au paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe », les actifs financiers courants et non courants (incluant essentiellement des titres de placements (SICAV, OPCVM), des dépôts à terme et des dépôts à vue) sont des éléments constitutifs de la trésorerie du Groupe.

Dans l'état de la situation financière consolidée, ces mêmes actifs financiers sont classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants ou trésorerie et équivalents de trésorerie en fonction de leur maturité et d'autres critères détaillés dans les notes aux comptes consolidés.

Dans les tableaux de flux de trésorerie du Groupe, la variation de ces actifs financiers figure soit dans les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements, soit dans la variation de la trésorerie nette du Groupe, en fonction de leur classement initial.

La variation des actifs financiers courants et non courants peut être liée à des reclassements en « trésorerie et équivalents de trésorerie », si ces actifs financiers sont proches de leur maturité, ou à des besoins de trésorerie du Groupe.

La variation des actifs financiers courants et non courants s'élève à -35 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et à +33 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Ces flux s'apparentent pour le Groupe à des variations des placements et trésorerie bruts (voir paragraphe 8.1.2 « Excédent net de trésorerie du Groupe »).

Acquisition de titres

Suite au programme de transformation commerciale lancé en mai 2014, le Conseil d'Administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficom, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence été décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter en 2017 les actions détenues par Soficom par FDJ (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »).

8.3.3.3 Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement

| <i>(en millions d'euros)</i> | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------------|-------------------|
| ACTIVITES DE FINANCEMENT | | |
| Emission dette financière LT | 0,0 | 120,0 |
| Remboursement part courante dette financière long terme | -8,0 | 0,0 |
| Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère | -120,3 | -229,2 |
| Intérêts payés | -0,2 | 0,0 |
| Autres | 0,1 | 0,2 |
| Emissions d'emprunts | 0,0 | 0,0 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -128,5 | -109,1 |

La trésorerie nette utilisée dans les activités de financement représentait un décaissement net de 128 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 contre un décaissement net de 109 millions d'euros au titre l'exercice clos le 31 décembre 2016. Cette variation s'explique par l'émission d'une dette financière de 120 millions d'euros en 2016 et par le niveau des dividendes versés en 2017 (120 millions d'euros) et 2016 (229 millions d'euros).

Emission de dette financière long-terme

Le Groupe a souscrit auprès de BRED Banque Populaire en novembre 2016 un emprunt long terme, destiné à financer l'acquisition du siège social du Groupe. D'un nominal de 120 millions d'euros, cet emprunt est à taux fixe et à échéance du 20 décembre 2031. Il est remboursable par échéances semestrielles en juin et décembre. Les remboursements de 8 millions d'euros en 2017 sont liés à cet emprunt.

Dividendes versés

Les dividendes versés s'élèvent à 229 millions d'euros sur 2016, au titre de l'exercice 2015, et à 120 millions d'euros en 2017, au titre de l'exercice 2016. Le niveau de dividende 2016 est lié aux opérations d'augmentation / réduction de capital décidées lors de l'assemblée générale du 25 mai 2016 :

- augmentation du capital social d'un montant de 92 millions d'euros pour le porter à 168 millions d'euros, par prélèvements sur la réserve libre. Cette augmentation a été réalisée par élévation de la valeur nominale de chacune des 200 000 actions composant le capital social qui passe de 382 euros à 841 euros ;
- réduction du capital social d'un montant de 92 millions d'euros pour le ramener à 76 millions d'euros, par voie de réduction de la valeur nominale des actions de 841 euros à 382 euros. Le montant de la réduction de capital a été distribué début juillet aux actionnaires à raison de 459 euros par action (91,8 millions d'euros).

8.4 Restriction à l'utilisation de capitaux

Les loteries participantes du jeu Euromillions⁸⁷ 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 se décomposent en :

- sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions (38 millions d'euros au 30 juin 2019, 54 millions d'euros au 31 décembre 2018), incluses dans la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- dépôt de garantie (11 millions d'euros au 30 juin 2019 et au 31 décembre 2018), présenté dans les actifs financiers non courants ;
- trésorerie soumise à restrictions liée à une franchise d'assurance (1 million d'euros au 30 juin 2019 et au 31 décembre 2018), présentée dans les actifs financiers non courants.

Une fiducie a été constituée en garantie des avoirs des joueurs en ligne en France (9 millions d'euros au 30 juin 2019 et 10 millions d'euros au 31 décembre 2018). Elle est présentée dans les actifs financiers courants et non courants,

Dans le cadre des activités de paris sportifs de Sporting Group, les sommes reçues des joueurs sont gérées distinctement en accord avec les règles de la Financial Conduct Authority, l'autorité de régulation prudentielle et de supervision des services et marchés financiers. Elles s'élèvent à 4 millions d'euros au 30 juin 2019 et sont présentées dans les actifs financiers non courants.

⁸⁷ 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).

CHAPITRE 9

ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

Compte tenu de son importance et de son poids dans les activités du Groupe, le présent chapitre détaille uniquement la réglementation applicable aux jeux d'argent et de hasard en France, et plus particulièrement à la loterie et aux paris sportifs. Il est rappelé que le Groupe est soumis ou est amené à être soumis à d'autres réglementations, notamment (i) dans le cadre de ses activités à l'étranger, en ce compris les lois et règlements applicables aux activités de Sporting Group (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international ») et (ii) dans le cadre de ses activités de paiement et services en points de vente.

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur fortement réglementé et strictement régulé par l'Etat, au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public et social, en particulier s'agissant de la prévention des comportements de jeu excessif, du jeu des mineurs et du blanchiment des capitaux.

Le secteur des jeux d'argent et de hasard relève d'un principe général de prohibition, posé à l'article L. 322-1 du code de la sécurité intérieure (le « CSI »), issu de la loi du 21 mai 1836 portant prohibition des loteries.

Cette interdiction de principe des jeux d'argent et de hasard est toutefois assortie d'exceptions sur certains segments de jeux :

- les paris sur les courses de chevaux ;
- les casinos ;
- les clubs de jeux (autorisés actuellement à titre expérimental) ;
- les loteries et paris sportifs ;
- les compétitions de jeux vidéo ;
- les loteries destinées exclusivement à des actes de bienfaisance, les lotos traditionnels et les loteries foraines ;
- les jeux en ligne ouverts à la concurrence (paris sportifs et paris hippiques, poker), en application de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne, qui prévoit l'attribution de licences.

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

Si les différents segments de jeux font l'objet de réglementations distinctes, les opérateurs autorisés à exploiter les jeux d'argent et de hasard doivent respecter certains objectifs généraux, visant à prévenir le jeu excessif ou pathologique et protéger les mineurs, à assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu, et à prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. L'offre de jeux de ces opérateurs doit ainsi contribuer à canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique et à prévenir le développement d'une offre illégale de jeux d'argent.

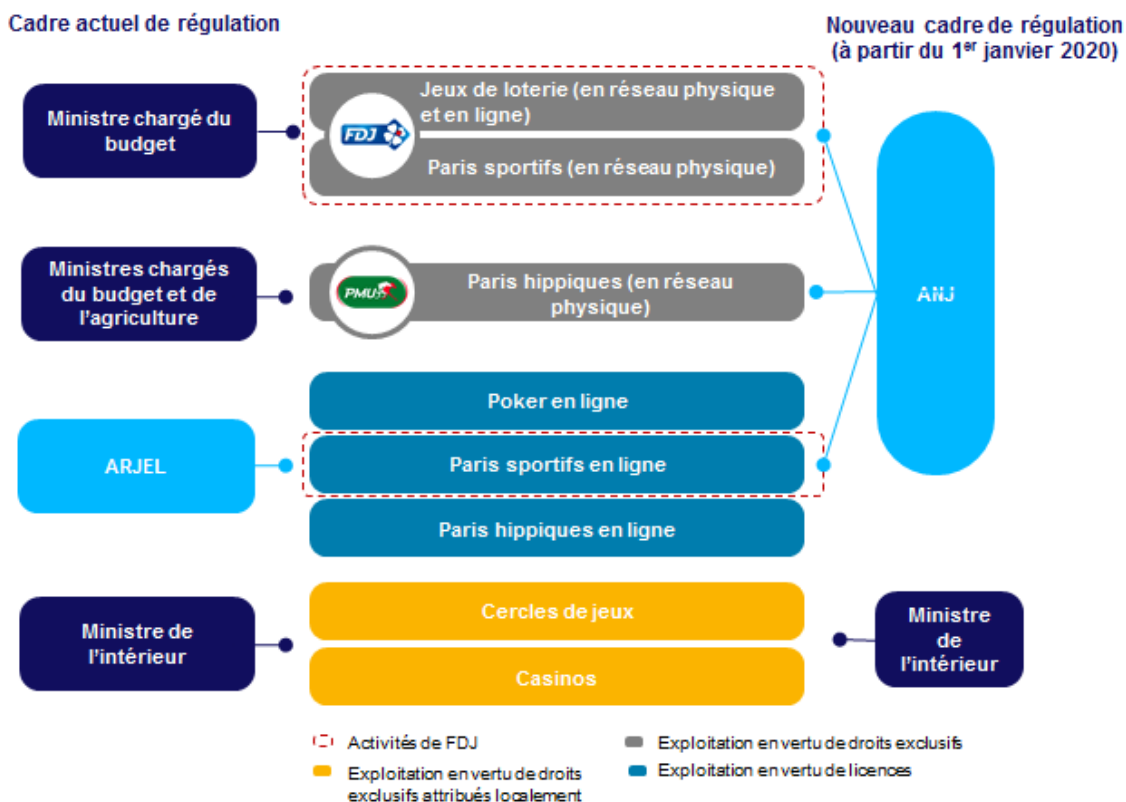
Le contrôle de ces opérateurs de jeux d'argent et de hasard relève, à ce jour et jusqu'à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance, d'une pluralité d'autorités ou acteurs publics :

- les activités de FDJ sous droits exclusifs sont placées sous le contrôle du ministre chargé du Budget et exercées par la direction du budget, avec l'appui de la Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX) ;
- les activités du Pari Mutuel Urbain (PMU) sous droits exclusifs sont placées sous le contrôle conjoint des ministres chargés du budget et de l'agriculture, avec l'appui de la COJEX ;
- les activités des casinos relèvent de la compétence exclusive du ministre de l'Intérieur ;

- les activités des opérateurs de jeux en ligne sont contrôlées par l'autorité de régulation des jeux en ligne (l'ARJEL), autorité administrative indépendante créée par la loi du 12 mai 2010 précitée.

A compter du 1^{er} janvier 2020, en application de l'Ordonnance, l'ANJ sera compétente pour réguler, quel que soit le canal de distribution, (i) les jeux de loterie, (ii) les paris sportifs et (iii) les paris hippiques et (iv) le poker en ligne. Il est prévu qu'à cette date, la COJEX soit dissoute, remplacée par des commissions spécialisées présentes au sein de l'ANJ. Il est également prévu que les compétences de l'ANJ à l'égard des casinos seraient a priori restreintes à la définition, au contrôle et à la sanction de leurs obligations en matière de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs.

Le tableau ci-dessous présente le cadre de régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard actuellement en vigueur, ainsi que son évolution à compter du 1^{er} janvier 2020.



9.1 Réglementation des activités sous droits exclusifs

9.1.1 Refonte du cadre général de la réglementation des activités sous droits exclusifs

9.1.1.1 Présentation du nouveau cadre général de réglementation

Jusqu'à l'entrée en vigueur des dispositions de la Loi Pacte et de l'Ordonnance, les droits exclusifs dont disposait FDJ pour l'exploitation des jeux de loterie en ligne et en réseau physique de distribution et des paris sportifs en réseau physique de distribution résultaient de plusieurs textes anciens :

- les activités de loterie en ligne et dans les réseaux physiques étaient exploitées en application de l'article 136 de la loi de finances du 31 mai 1933, de l'article 48 de la loi n° 94-1163 du 29 décembre 1994 et du décret n° 78-1067 du 9 décembre 1978 ;
- les activités de paris sportifs en réseau physique de distribution étaient exploitées en application de la loi de finances n° 84-1208 du 29 décembre 1984 et du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 relatif à l'organisation et l'exploitation des jeux de pronostics sportifs.

Les obligations de FDJ concernant l'exploitation de ces jeux étaient ensuite inscrites dans divers textes réglementaires.

Cet ordonnancement juridique a connu de nombreuses évolutions à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi Pacte et de l'Ordonnance.

L'alinéa 1 de l'article 137 de la Loi Pacte prévoit que l'exploitation des jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne et des jeux de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution est confiée pour une durée limitée, à une personne morale unique faisant l'objet d'un contrôle étroit de l'Etat. L'alinéa 2 de ce même article désigne FDJ comme la personne morale unique détentrice de ces droits exclusifs à compter de la publication de la Loi Pacte.

La Loi Pacte a habilité le Gouvernement à légiférer par voie d'ordonnance pour préciser les modalités d'exploitation des droits exclusifs confiés à FDJ. L'Ordonnance a notamment pour objet de :

- préciser le périmètre des droits exclusifs, avec une définition juridique des catégories de jeux autorisées, et les contreparties dues par FDJ au titre de leur octroi ;
- définir les conditions dans lesquelles sont exercés les droits exclusifs, notamment la durée limitée d'exercice de ces droits, fixée à vingt-cinq ans ;
- définir les conditions d'organisation et d'exploitation des droits exclusifs ainsi que les modalités du contrôle étroit de l'Etat sur FDJ en prévoyant la conclusion d'une convention entre celui-ci et FDJ ;
- définir les modalités de l'agrément de l'Etat requis en cas de franchissement de seuils du capital ou des droits de vote de FDJ ;
- redéfinir et préciser les modalités d'exercice du pouvoir de contrôle et de police administrative de l'Etat sur l'ensemble du secteur des jeux d'argent et de hasard ainsi que les modalités de régulation de ce secteur, notamment les dispositions applicables à l'ARJEL, dans l'optique de la mise en place d'une nouvelle autorité administrative indépendante de surveillance et de régulation, l'ANJ ;
- modifier ou renforcer les sanctions administratives et pénales existantes et prévoir de nouvelles sanctions en cas de méconnaissance des règles applicables au secteur des jeux d'argent et de hasard, (notamment par la mise en place d'une amende sanctionnant la vente ou l'offre à titre gratuit de jeux d'argent et de hasard aux mineurs).

L'Ordonnance prévoit l'abrogation, à compter du 1^{er} janvier 2020, des articles des lois du 31 mai 1933 et du 29 décembre 1984 précitées portant sur les droits exclusifs dont bénéficiait FDJ auparavant.

Il résulte ainsi de la combinaison de la Loi Pacte et de l'Ordonnance que FDJ est dorénavant titulaire de droits exclusifs sur les jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que sur les paris sportifs en réseau physique de distribution, pour une durée de 25 ans à compter de l'entrée en vigueur de la Loi Pacte (23 mai 2019).

Plusieurs décrets d'application ont été publiés en octobre 2019. Ces décrets visent, d'une part, à préciser les modalités d'exploitation des droits exclusifs réservés à FDJ et du contrôle étroit de l'Etat sur le secteur et, d'autre part, à préciser certaines modalités d'exploitation de l'ensemble des jeux d'argent et de hasard :

- le décret relatif à l'encadrement de l'offre de jeux de La Française des jeux et du PMU (le « Décret Droits Exclusifs ») ;
- le décret relatif aux modalités d'application du contrôle étroit de l'Etat sur la société La Française des jeux (le « Décret Contrôle Etroit »).

Le Décret Droits Exclusifs, applicable à compter du 1^{er} janvier 2020, précise les modalités de régulation exercées par l'ANJ vis-à-vis de FDJ et du PMU ainsi que l'encadrement applicable directement aux activités exploitées par FDJ (voir sections ci-après).

Le Décret Contrôle Etroit, applicable à compter du jour au transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, prévoit des dispositions relatives au contrôle étroit de l'Etat sur FDJ. Ce décret approuve également deux documents, prévus à l'article 16 de l'Ordonnance, qui précisent les modalités d'exploitation des droits exclusifs.

- **en premier lieu**, le Décret Contrôle Etroit approuve une convention conclue entre l'Etat et FDJ (la « Convention ») dont l'objet est, 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 prévoit une entrée en vigueur à compter de la publication au Journal officiel de la République Française du Décret Contrôle Etroit, ce dernier précisant que l'article approuvant la Convention entre en vigueur au 1^{er} janvier 2020. La 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 à la date d'entrée en vigueur de la Convention, l'Etat et FDJ se rapprochent pour, à la demande de l'une ou l'autre, examiner si ce changement est de nature à substantiellement dégrader les conditions économiques de l'exploitation des activités de FDJ, appréciées sur une base consolidée. Dans l'affirmative, FDJ peut proposer à l'Etat, qui s'engage à les examiner, les mesures que FDJ estime nécessaires pour permettre la poursuite de ses activités dans des conditions économiques non substantiellement dégradées. Un ou plusieurs experts pourront être désignés d'un commun accord afin d'éclairer les discussions, sans que les avis rendus par ces experts ne lient les parties. L'Etat et FDJ se rencontrent tous les cinq ans afin d'envisager les adaptations nécessaires à la Convention.

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 détenus par FDJ à la date à laquelle ses droits exclusifs prennent fin. 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.

La 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.

La Convention résilie la convention actuelle liant FDJ et l'Etat, 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.

- **en second lieu**, le Décret Contrôle Etroit approuve un cahier des charges (le « Cahier des Charges ») qui précise certaines obligations de FDJ en matière d'exploitation des jeux sous droits exclusifs, notamment en matière de protection des mineurs et de lutte contre le jeu excessif.

Le Cahier des Charges contient également une disposition relative au montant que FDJ devra payer à l'Etat en contrepartie de l'exploitation des droits exclusifs, conformément aux dispositions de l'article 17 de l'Ordonnance. Cette contrepartie est fixée à 380 millions d'euros. Le montant a été fixé après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

L'ensemble des dispositions du cahier des charges entre en vigueur au 1^{er} janvier 2020, à l'exception de l'article 3 relatif à la contrepartie précitée, qui entre en vigueur à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ.

Les principales obligations de FDJ en application du Cahier des Charges sont les suivantes :

- (i) obligation de proposer un ensemble de jeux et de paris attractifs visant à détourner les joueurs de l'offre illégale. FDJ 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 ;
- (ii) obligation de réaliser des enquêtes afin d'apprécier la concentration du jeu et les pratiques des joueurs ;
- (iii) afin de contribuer à la maîtrise de la consommation de jeux d'argent et de hasard, obligation de limiter la part du chiffre d'affaires de FDJ ou de ses mises résultant de ses joueurs ayant les pratiques les plus intensives, dans des conditions définies par le ministre chargé du budget ;
- (iv) obligation de mettre en œuvre une politique d'écoute et de mesurer la satisfaction des détaillants ;
- (v) obligation de mesurer la satisfaction des joueurs et de publier des baromètres qualitatifs réguliers ;
- (vi) 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 ;
- (vii) 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 ;
- (viii) obligation de souscrire les assurances nécessaires à une couverture adéquate des risques de contrepartie relatifs aux jeux sous droits exclusifs exploités par FDJ ;
- (ix) obligation de poursuivre l'action de FDJ 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.
- (x) 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.

Les dispositions du Cahier des Charges et leur mise en œuvre font l'objet d'évaluations tous les dix ans. L'Etat veille au maintien au cours du temps de l'adéquation du cahier des charges avec les objectifs mentionnés à l'article L. 320-3 du code de la sécurité intérieure, ainsi qu'à la cohérence du Cahier des Charges avec les évolutions du secteur des jeux d'argent et du hasard.

9.1.1.2 *Compatibilité du nouveau cadre général de régulation avec le droit de l'Union européenne*

Conformément à la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union européenne, un opérateur privé peut se voir accorder des droits exclusifs relatifs aux jeux d'argent et de hasard sans mise en concurrence à condition d'être placé sous le contrôle étroit de l'Etat. C'est dans ce cadre que le législateur s'est inscrit à l'occasion de l'adoption de la Loi Pacte en accordant des droits exclusifs à FDJ pour une durée limitée, dès lors que cette dernière demeurera effectivement placée sous le contrôle étroit de l'Etat postérieurement à sa privatisation.

L'Ordonnance prévoit, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, la mise en place d'un contrôle étroit des activités de jeu sous droits exclusifs de FDJ (cf. partie 9.1.2) d'une part et de l'entreprise par l'Etat d'autre part, à travers les mesures suivantes :

- les statuts de FDJ et ses modifications devront être préalablement approuvés par décret ;
- un commissaire du Gouvernement, désigné par le ministre chargé du budget, sera placé auprès de FDJ afin de s'assurer que les activités de FDJ permettent (i) de prévenir le jeu excessif ou pathologique et prévenir le jeu des mineurs ; (ii) d'assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu ; (iii) de prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et (iv) de veiller à l'exploitation équilibrée des différents types de jeu afin d'éviter toute déstabilisation économique des filières concernées. A cette fin, il pourra se faire communiquer toute information, quelle qu'en soit la forme et faire procéder à toutes vérifications nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Ce commissaire du Gouvernement siègera avec voix consultative au sein du conseil d'administration de FDJ et également dans les comités et les commissions créés par le conseil d'administration de FDJ, à compter du transfert de la majorité de son capital au secteur privé. Il pourra demander l'inscription de toute question à l'ordre du jour des séances d'une réunion ordinaire de ces instances et sera le destinataire de leurs délibérations. Le commissaire du Gouvernement pourra également s'opposer à une délibération de l'organe délibérant de FDJ pour des motifs tirés des objectifs de la politique de jeu mentionnés ci-avant dans des conditions précisées par décret et s'opposer aux délibérations relatives aux états prévisionnels des recettes et des dépenses d'exploitation ou d'investissement. Il informera l'ANJ de tout manquement constaté de FDJ aux obligations qui lui sont imposées et relevant de la compétence de cette autorité. En application du Décret Contrôle Etroit, il est prévu que, à compter du jour du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, les délibérations du conseil d'administration de FDJ seront exécutoires de plein droit sous réserve que le commissaire du Gouvernement n'y ait pas fait opposition pour des motifs tirés des objectifs définis à l'article L. 320-3 du code de la sécurité intérieure, dans un délai de cinq jours suivant la réunion du conseil d'administration s'il y a assisté ou, à défaut, suivant la réception des délibérations. De même, les délibérations relatives aux états prévisionnels de recettes et de dépenses d'exploitation ou d'investissement seront 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 l'une ou l'autre de ces prérogatives, il en rend compte immédiatement au ministre chargé du budget ;

- l'entrée en fonction du président, du directeur général et des directeurs généraux délégués de FDJ sera soumise à un agrément préalable des ministres chargés de l'économie et du budget, après consultation de l'ANJ. Ces agréments pourront être retirés par arrêté des ministres compétents, après consultation de l'ANJ. Le Décret Contrôle Etroit 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 ;
- FDJ demeurera soumise au contrôle économique et financier de l'Etat, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat. Ce décret n'est pas encore publié à ce jour. Ce contrôle aura notamment pour objet d'analyser les risques et d'évaluer les performances de FDJ (voir paragraphe 9.4.3 « Contrôle économique et financier par l'administration »). FDJ sera également soumise au contrôle de la Cour des Comptes ;
- la possession, directe ou indirecte, d'actions représentant plus du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de FDJ par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, devra faire l'objet d'une autorisation préalable par les ministres chargés de l'économie et du budget. Cette autorisation devra être renouvelée si son bénéficiaire vient à agir de concert, subir un changement de contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce ou si l'identité d'un des membres du concert vient à changer. Elle sera également renouvelée préalablement à tout nouveau franchissement des seuils mentionnés ci-dessus.

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

L'autorisation 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.

Le refus peut également être motivé par la circonstance que le demandeur ou, s'il s'agit d'une personne morale, un de ses dirigeants ou de ses mandataires sociaux a fait l'objet d'une condamnation définitive mentionnée à l'article 21 de l'Ordonnance. L'autorisation peut être retirée pour les mêmes motifs.

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.

9.1.2 Exploitation des jeux d'argent et de hasard sous droits exclusifs

9.1.2.1 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie

Définition des jeux de loterie et catégories soumises à droits exclusifs

Les jeux de loterie sont aujourd'hui définis comme les jeux où l'attribution des lots aux gagnants est déterminée par une intervention du hasard, totale ou prépondérante, qui peut être antérieure, concomitante ou postérieure à la mise à disposition du support de jeu⁸⁸.

La réglementation précise que les jeux de loterie autorisés peuvent être fondés sur le principe de la répartition, sur celui de la contrepartie ou sur une combinaison des deux. Dans un jeu de répartition, le total des gains, fixé en pourcentage des mises, est réparti entre les gagnants, après intervention du hasard. Dans un jeu de contrepartie, la nature et la valeur des lots offerts aux gagnants sont fixes ou résultent d'un calcul de probabilités.

Les jeux de loterie autorisés à être exploités par FDJ reposent sur des événements, des résultats d'affectations aléatoires ou de tirages au sort qui peuvent porter notamment sur des numéros, lettres, couleurs, signes ou symboles ou sur des séquences de numéros, lettres, couleurs, signes ou symboles. Leur fonctionnement peut permettre la participation individuelle ou groupée de plusieurs joueurs ainsi que la possibilité d'effectuer des actions ou des choix susceptibles d'affecter les paramètres des jeux, tels que la fréquence ou le montant des gains, ou la part des mises affectées à ces derniers.

Le nouvel environnement législatif et réglementaire n'a pas vocation à modifier le périmètre des jeux de loterie exercés sous droits exclusifs par FDJ, lesquels sont dorénavant définis à l'article L. 322-9 du code de la sécurité intérieure. L'Ordonnance vient cependant préciser, par catégories et par gammes, les types de jeux pouvant être exploités par FDJ.

Les jeux de loterie autorisés à être exploités par FDJ sont constitués de deux catégories distinctes, qui sont elles-mêmes subdivisées en plusieurs gammes.

| Catégories | Gammes de jeux | Exemples |
|--|---|---|
| Jeux de tirage (art. L. 322-9-1 du code de la sécurité intérieure) : l'intervention du hasard, organisée sous la forme d'un tirage, est commune à l'ensemble des joueurs | Jeux de tirage traditionnels <i>(tirage organisé une fois par jour au plus)</i> | Loto®, Euromillions |
| | Jeux à tirages successifs <i>(tirages organisés plusieurs fois par jour)</i> | Amigo, Keno, Joker+, Bingo Live |
| | Jeux de tirage additionnels <i>(jeux proposés en complément d'un autre jeu, de manière facultative ou non)</i> | My Million adossé à Euromillions, Etoile + |
| Jeux instantanés (art. L. 322-9-2 du code de la sécurité intérieure) : 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 <i>(jeux dont les supports, matériels ou immatériels, font l'objet d'émissions par bloc constituées d'un nombre déterminé d'unités de jeux)</i> | Mission Patrimoine, Mots Croisés |
| | Jeux à aléa immédiat <i>(jeux pour lesquels l'intervention du hasard, générée à la demande individuelle du joueur, résulte d'une action de celui)</i> | Instant Loto, Keno Atlantia, Les Clés du Trésor |
| | Jeux instantanés additionnels <i>(jeux qui ne sont proposés qu'en complément d'un autre ou de plusieurs autres jeux, de manière facultative ou non)</i> | Super Jackpot |

⁸⁸ Art. 4 du décret n°78-1067 du 9 novembre 1978 relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés.

Contrôle de l'offre de jeux de loterie

Contrôle actuel du ministre chargé du Budget

Le régime d'autorisation préalable auquel est soumise l'offre de jeux de loterie de FDJ est actuellement encadré par l'arrêté du 30 avril 2012 relatif au programme commercial de FDJ.

Aux termes de cet arrêté, FDJ doit, avant le 30 septembre de chaque année, soumettre à l'approbation du ministre chargé du Budget son programme de jeux pour l'année qui suit, incluant notamment la description des nouveaux jeux de loterie et de paris sportifs que FDJ envisage de mettre en place, la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en réseau physique de distribution et par voie de communications électroniques et une évaluation de leur impact au regard des objectifs imposés à FDJ. L'arrêté précise que les modalités de poursuite des jeux existants et, le cas échéant, les évolutions les concernant envisagées pour l'année de mise en œuvre du programme des jeux ou au-delà, doivent également figurer dans le programme des jeux.

L'exploitation des nouveaux jeux ou d'une nouvelle gamme de jeux de loterie est, en outre, soumise à une autorisation préalable du ministre chargé du Budget. Toute demande d'autorisation de nouveau jeu doit comprendre une description des caractéristiques et modalités d'exploitation du jeu concerné, notamment le nom, la thématique et les maquettes de visuels du ou des supports et la mécanique, le montant de la ou des mises unitaires, la part des mises affectée aux gagnants des gains ou lots et la répartition entre les différents rangs de gains, une estimation des probabilités ou la fréquence de gains, la durée et la ou les périodes de commercialisation, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle. Lorsque la demande porte sur une gamme de jeux, la demande d'autorisation doit comprendre une description de leurs caractéristiques communes et des conditions de leur exploitation.

Avant le 31 mars de chaque année, FDJ rend compte de l'exécution du programme des jeux de l'année précédente, tel qu'approuvé par le ministre.

Contrôle par l'ANJ à compter du 1^{er} janvier 2020

A compter du 1^{er} janvier 2020, en application du Décret Droits Exclusifs, l'offre de jeux de loterie exploitée par FDJ sera encadrée par des dispositions réglementaires, là où actuellement le nombre maximum de jeux de loterie pouvant être exploités est inscrit dans des autorisations cadres ministérielles. Le nouveau cadre juridique garantira davantage de stabilité à FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs prévoit les limitations suivantes en ce qui concerne l'offre de jeux :

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

A compter du 1^{er} janvier 2020, le programme de jeux de FDJ sera désormais transmis chaque année, avant le 30 septembre, pour approbation à l'ANJ. Ce programme contiendra, notamment et comme aujourd'hui, la description de l'ensemble des nouveaux jeux de loterie que FDJ envisage d'exploiter pour l'année concernée et les suivantes (notamment des informations sur la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en réseau physique de distribution) et les modalités de poursuite de l'exploitation des jeux existants.

A l'occasion de la soumission annuelle de son programme de jeux, FDJ devra rendre compte de l'exécution du programme des jeux et paris de l'année précédente, tel qu'approuvé par l'ANJ. Le collège de l'ANJ se prononcera avant le 30 novembre de chaque année, cette approbation précisant les conditions de mise en œuvre du programme des jeux.

L'exploitation des nouveaux jeux de loterie sera soumise à une autorisation préalable de l'ANJ. Pour les nouveaux jeux faisant partie d'un ensemble de jeux déjà autorisé par une décision-cadre de l'ANJ, le dossier de demande d'autorisation sera allégé par rapport à celui relatif aux demandes d'autorisation individuelles de jeux.

La demande d'autorisation d'un nouveau jeu devra être adressée à l'ANJ au plus tard trois mois au moins avant le début d'exploitation. L'ANJ sera alors tenue de s'assurer que ces demandes d'autorisation sont conformes au cadre législatif et réglementaire applicable ainsi qu'au programme des jeux de l'année. L'ANJ se prononcera dans un délai de trente jours à compter de la réception de la demande complète d'autorisation. En cas d'absence de réponse de l'ANJ dans ce délai, le nouveau jeu sera réputé refusé s'il est soumis à autorisation préalable individuelle, et autorisé si le jeu fait partie d'un ensemble de jeux d'ores et déjà autorisé par décision cadre.

Lorsque FDJ souhaitera reprendre l'exploitation d'un jeu précédemment autorisé ou exploiter un jeu ou un ensemble de jeux différant de jeux précédemment autorisés (par la maquette de visuel du ou des supports de jeu ou par la répartition des lots entre les différents rangs de gain), elle en informera l'ANJ au plus tard un mois avant le début de l'exploitation du jeu ou des jeux concernés. L'ANJ pourra s'opposer à cette exploitation dans un délai d'un mois.

L'ANJ pourra également 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. Dans ce cas, une évaluation du jeu devra être réalisée par FDJ à l'issue de l'expérimentation. Si les résultats de l'expérimentation sont concluants, FDJ pourra solliciter l'autorisation du ou des jeux concernés. Cette procédure d'autorisation à titre expérimental vise notamment les jeux présentant des caractéristiques nouvelles.

La décision de l'ANJ d'autorisation ou de refus d'autorisation d'un jeu sous droits exclusifs devra être notifiée à l'opérateur de jeux ainsi qu'au ministre chargé du Budget. Le Décret Droits Exclusifs prévoit que le ministre chargé du Budget pourra demander à l'ANJ un nouvel examen par l'ANJ de sa décision d'autoriser un jeu, l'ANJ disposant alors d'un délai de 15 jours pour se prononcer sur le jeu concerné, après avoir entendu l'opérateur.

Les jeux de loterie exploités avant la date d'entrée en vigueur des nouvelles dispositions réglementaires prises en application de l'Ordonnance sont réputés bénéficier d'une autorisation d'exploitation pendant 18 mois à compter du 1^{er} janvier 2020. Ces jeux devront ensuite faire l'objet d'une autorisation de la part de l'ANJ.

Contrôle du plafonnement des gains

Le taux de retour aux joueurs (***TRJ***) fait actuellement l'objet d'un plafonnement. Le décret n°78-1067 du 9 novembre 1978 relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés prévoit aujourd'hui que les mises sont réparties conformément aux affectations décidées par arrêté du ministre chargé du Budget. Aux termes de ce décret, en moyenne pour l'ensemble des jeux, l'espérance mathématique de gain doit être, pour les joueurs, comprise entre 45% et 75% du total des mises. L'arrêté précise le TRJ des principaux jeux de tirage, tandis qu'il fixe des plafonds pour l'ensemble des paris sportifs (paris à cote et Loto Foot) et les autres gammes de jeux de loterie.

Le Décret Droits Exclusifs fixe des fourchettes et/ou plafonds de TRJ par gamme de jeux.

En moyenne pour l'ensemble des jeux de loterie ainsi que pour chacun individuellement, l'espérance mathématique de gain doit être, pour les joueurs, comprise entre 45% et 75% du total des mises.

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

Les parts des sommes mises sur les jeux de loterie mentionnés à l'article 10 affectées aux gains, sont les suivantes :

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

Fonds de contrepartie et fonds de réserve

Les fonds de contrepartie, le fonds commun aux jeux de grattage et les fonds de réserve des autres jeux de loterie, actuellement prévus aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 (voir paragraphe 8.1.1.3 « Fonds joueurs qui seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020 et seront restitués à l'Etat par application de l'article 138 de la Loi Pacte, et qui ont été reclassés en dettes financières au 30 juin 2019 »), seront clos à partir du 1^{er} janvier 2020, en application de la Loi Pacte.

Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'Etat avant une date fixée par décret, et au plus tard le 31 décembre 2025.

Une fois l'Ordonnance entrée en vigueur, il est prévu que les risques de contrepartie encourus par FDJ, au titre de certains jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne, et des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, seront pris en charge par FDJ.

Le Décret Droits Exclusifs prévoit que le règlement du jeu plafonne le montant total des gains effectivement versés aux gagnants, au titre de chaque intervention du hasard, dans la limite de deux cent cinquante millions d'euros s'agissant des gains de premier rang de chaque jeu de loterie et de cent millions d'euros s'agissant des jeux de loterie basés sur le principe de contrepartie.

A compter du 1^{er} janvier 2020, le risque de contrepartie sera géré par FDJ par la souscription de polices d'assurances (voir paragraphe 3.6.4 « Politique d'achat de contrats d'assurance et principaux contrats d'assurance »).

Obligations particulières concernant l'offre de jeux de loterie et de paris en ligne

Dans le cadre de son offre de jeux sous droits exclusifs en ligne, FDJ est tenue de se conformer à certaines dispositions générales de la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux en ligne.

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation des personnes interdites ou exclues à leur demande des activités de jeu et de clôturer tout compte joueur d'une personne touchée par cette interdiction ou cette exclusion et s'abstenir de leur adresser toute communication à portée commerciale. FDJ doit également prévenir les comportements de jeu excessif ou pathologique à partir, notamment, de la mise en œuvre de mécanismes d'auto-exclusion et de modération (consistant à permettre au joueur qui le souhaite de signifier à l'opérateur son souhait qu'il fasse obstacle à son accès aux jeux proposés pour une période provisoire d'au moins trois mois, ou définitivement – auquel cas le compte joueur du joueur en question est clôturé).

A compter du 1^{er} janvier 2020, FDJ devra respecter un certain nombre de nouvelles mesures prévues dans la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 telle que modifiée par l'Ordonnance.

Ainsi, FDJ sera notamment tenue de justifier auprès de l'ANJ d'un processus permettant de préciser les modalités d'accès et d'inscription à son site de tout nouveau joueur, et les moyens lui permettant notamment de s'assurer de son identité, de son âge, de son adresse, de l'identification du compte de paiement sur lequel sont reversés ses avoirs, et du respect des autres exigences fixées par décret.

En outre, FDJ devra mettre en place un dispositif de captation, de transfert et de conservation d'un certain nombre de données relatives aux opérations de jeux de loterie en ligne. Ce dispositif (obligatoire depuis 2010 pour les jeux de paris sportifs en ligne), est constitué d'un capteur sur les sites et applications proposant l'offre de jeux, ainsi que d'un coffre-fort électronique où toutes les données horodatées sont uniquement accessibles à l'autorité de régulation aux fins de contrôle. Les données concernées sont les mêmes que pour les paris sportifs en ligne. Elles comprennent : (i) l'identité de chaque joueur, son adresse postale et son adresse électronique sur un service de communication au public en ligne ; (ii) le compte de chaque joueur, notamment la date d'ouverture du compte et les références du compte de paiement associé ; (iii) les événements de jeux ou de paris et les opérations associées, ainsi que toute autre donnée concourant à la formation du solde du compte joueur ; (iv) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés.

Enfin, FDJ devra obtenir une certification, par un organisme indépendant, sur le respect de l'ensemble de ses obligations techniques, comme c'est déjà le cas pour son offre de paris sportifs en ligne. Cette certification devra être annuellement actualisée et communiquée à l'ANJ.

9.1.2.2 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de paris sportifs en points de vente

Les paris sportifs sont 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. Comme les jeux de loterie sous droits exclusifs, ces paris sportifs peuvent être organisés sur le principe de la répartition ce qui est le cas de l'offre Loto Foot® 7 et 15, sur celui de la contrepartie (comme le sont les paris à cote) ou sur les deux. Les paris sportifs peuvent faire appel soit à la combinaison du hasard et des résultats d'évènements sportifs, soit à des résultats d'évènements sportifs.

Les paris sportifs autorisés à être exploités en droits exclusifs par FDJ comprennent :

- les paris à cote, c'est-à-dire les paris pour lesquels l'opérateur propose aux joueurs des cotes correspondant à son évaluation des probabilités de survenance des résultats de ces compétitions sur lesquels les joueurs parient. Le gain est fixe, exprimé en multiplicateur de la mise et garanti aux joueurs par l'opérateur ; et
- les paris en la forme mutuelle, c'est-à-dire les paris au titre desquels les joueurs gagnants se partagent l'intégralité des sommes engagées, réunies dans une même masse avant le déroulement de l'épreuve, après déduction des prélèvements de toute nature prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et de la part de l'opérateur, ce dernier ayant un rôle neutre et désintéressé quant au résultat du pari.

Contrôle de l'offre de jeux de paris sportifs en points de vente

L'offre de jeux de paris sportifs exploitée par FDJ en points de vente est encadrée par le décret n°85-390 du 1^{er} avril 1985 relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de pronostics sportifs autorisés par l'article 42 de la loi de finances pour 1985 et l'arrêté du 28 décembre 2015 pris en application du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 modifié et relatif à l'organisation et à l'exploitation par FDJ des jeux de pronostics sportifs autorisés par l'article 42 de la loi de finances pour 1985. Ces textes seront abrogés à compter du 1^{er} janvier 2020.

En application de l'Ordonnance, l'offre de jeux de paris sportifs de FDJ sera encadrée par des dispositions réglementaires qui devront notamment définir :

- le nombre de disciplines sportives support de paris en points de vente ; et
- les types de résultats et leur nombre sur disciplines sportives en points de vente.

A compter de l'entrée en vigueur de l'Ordonnance, le programme de paris de FDJ sera notifié à l'ANJ. Ce programme devra notamment contenir la description de l'ensemble des nouveaux jeux de paris sportifs que FDJ envisage d'exploiter pour l'année concernée et les suivantes (notamment des informations sur la durée et la période de leur exploitation, une estimation de leurs probabilités de gains et des premiers rangs de gains, une estimation des mises attendues, la politique promotionnelle qui leur est associée, les conditions de leur commercialisation en en points de vente) et les modalités de poursuite de l'exploitation des jeux existants. Les dispositions réglementaires prises en application de l'Ordonnance détermineront les modalités d'approbation des programmes de jeux de FDJ.

La liste des disciplines sportives et des types de résultat supports de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution sera définie par l'ANJ dans les conditions fixées par le décret n° 2010-483 du 12 mai 2010 relatif aux compétitions sportives et aux types de résultats sportifs définis par l'ANJ. Cette dernière pourra restreindre la liste des disciplines sportives et des types de résultat supports de paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, par rapport aux paris sportifs commercialisés en ligne.

Comme pour les jeux de loterie, l'exploitation de nouvelles formes de paris sportifs sera soumise à une autorisation préalable de l'ANJ à compter du 1^{er} janvier 2020.

Les paris sportifs exploités avant la date d'entrée en vigueur du décret pris en application de l'Ordonnance sont réputés bénéficier d'une autorisation d'exploitation, pendant 18 mois à compter du 1^{er} janvier 2020. Ces jeux devront ensuite faire l'objet d'une autorisation de la part de l'ANJ.

Contrôle du plafonnement des gains

Le TRJ des paris sportifs en en points de vente fait l'objet d'un plafonnement. Le décret n°85-390 du 1^{er} avril 1985 relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de paris sportifs prévoit que les mises sont réparties conformément aux affectations décidées par arrêté du ministre chargé du Budget. Aux termes de ce décret, la proportion maximale des sommes versées en moyenne aux joueurs dans le cadre de l'exploitation des jeux de paris sportifs est au plus de 78%. L'arrêté ministériel du 9 mars 2006 fixant la répartition des sommes mises sur les jeux exploités par FDJ précise, dans sa version actuellement en vigueur, que pour l'ensemble des jeux de paris sportifs, la part affectée aux gagnants est en moyenne de 76% et la part affectée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie de ces jeux est de 2,58%.

A la suite de l'entrée en vigueur de l'Ordonnance, il est prévu que le TRJ maximum de l'ensemble des paris sportifs en points de vente soit fixé par décret. Le Décret Droits Exclusifs prévoit que pour l'ensemble des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, la part des mises affectée aux gains est au plus égale à 76,5 % en moyenne sur une année civile.

Fonds de contrepartie et fonds de réserve

Le fonds de couverture des risques de contrepartie et les fonds de réserve des jeux de pronostics sportifs devraient donc disparaître. Les risques de contrepartie encourus par FDJ au titre des paris sportifs commercialisés en points de vente, pourront être maîtrisés comme pour les jeux de loterie. Les règlements des paris sportifs pourront également prévoir que les prises de jeux sur une même combinaison, ou pour un événement, manifestation sportive ou une combinaison de ceux-ci, pourront être interrompues après avoir atteint un certain seuil prédéterminé.

9.1.2.3 Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de l'ensemble des jeux et paris sous droits exclusifs

Modalités d'exploitation des jeux et paris sous droits exclusifs en points de vente

Pour l'exploitation de son offre de jeux d'argent, FDJ s'appuie sur un vaste réseau de points de vente en autorisant des personnes privées appelées détaillants (exploitants de bars, tabacs, points presse et autres commerces de proximité, stations-service) à exploiter des postes d'enregistrement de jeux de loterie ou de paris sportifs. Cette autorisation d'exploitation ne peut être accordée par FDJ 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. A compter de l'entrée en vigueur de l'Ordonnance, il est désormais prévu que les clauses-types des contrats passés entre FDJ et les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de paris sportifs soient approuvées par l'ANJ. En outre, le Décret Droits Exclusifs prévoit que FDJ est tenue de s'assurer que les contrats qu'elle conclut avec les personnes autorisées à exploiter un poste d'enregistrement de jeux de loterie ou de paris sportifs mettent à la charge de celles-ci 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.

Protection des droits exclusifs accordés à FDJ

La vente, l'exportation ou l'exploitation sous quelque forme que ce soit des jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ sont passibles des sanctions pénales prévues dans le code de la sécurité intérieure.

Implantation des points de vente

L'Ordonnance prévoit qu'un périmètre pourra 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 pourront pas être établis, les droits acquis des 30 000 points de vente FDJ existants restant préservés. Dans ce périmètre, la publicité, directe ou indirecte, en faveur de toute forme jeux d'argent et de hasard sera interdite avec des exceptions pour les enseignes et messages promotionnels sur la devanture des points de vente FDJ, ainsi que l'affichage au sein de ceux-ci.

Contrôle des points de vente

Le contrôle et la surveillance de l'exploitation des postes d'enregistrement de jeux de loterie et de paris sportifs sont assurés, dans leurs domaines de compétences respectifs, par les 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. A compter du 1^{er} janvier 2020, le contrôle et la surveillance de l'exploitation de ces postes d'enregistrement seront réalisés par des agents assermentés de l'ANJ.

Par ailleurs, en application de l'article L. 320-8 du code de la sécurité intérieure, à compter du 1^{er} janvier 2020, l'accès direct aux terminaux de jeux de FDJ sans intermédiation humaine (c'est-à-dire les bornes permettant la prise de paris sportifs sans l'intermédiaire d'un détaillant en vertu d'un compte joueur) est réservé aux joueurs dont l'identité et la date de naissance ont été préalablement vérifiées aux fins de contrôle de leur majorité et de leur absence d'inscription sur les fichiers des interdits de jeu.

Reporting auprès de l'autorité de régulation

L'Ordonnance prévoit que FDJ devra, pour ses activités en points de vente, mettre à la disposition permanente de l'ANJ, des données concernant (i) les joueurs identifiés ; (ii) les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés ; et (iii) l'évaluation de la politique de contrôle mise en place en point de vente, notamment au regard de l'objectif de protection des mineurs.

En outre, FDJ devra également mettre à disposition de l'ANJ, des rapports et résultats sur les contrôles effectués par les personnes exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie et de paris sportifs. En cas de manquement grave d'un exploitant d'un poste d'enregistrement à ses obligations légales, FDJ devra en informer, sans délai, l'ANJ.

Enfin, FDJ devra adresser chaque trimestre à l'ANJ un rapport relatif à l'exploitation des jeux sous droits exclusifs. Un arrêté du ministre chargé du budget, pris sur proposition de l'Autorité, devra approuver le modèle de tableau de bord de ce compte-rendu trimestriel. Cet arrêté n'est pas encore publié à la Date du Document d'Enregistrement.

Païement des gains

Les délais de forclusion relatifs au paiement ou à la mise à disposition des gains ou lots sont fixés par les conditions générales et particulières de vente des jeux, dans une limite comprise entre vingt jours et un an après la dernière intervention du hasard auxquels le joueur participe ou la promulgation des résultats du dernier événement sportif, ou à compter de la clôture d'une émission d'un jeu instantané, le cas échéant.

Par ailleurs, le Décret Droits Exclusifs prévoit que FDJ, s'agissant des jeux exploités sous droits exclusifs, doit justifier de l'existence d'une sûreté, d'une fiducie, d'une assurance, d'un compte sous séquestre ou de tout autre instrument ou mécanisme garantissant, en toutes circonstances, le reversement de la totalité des avoirs exigibles des joueurs.

Sanctions encourues en cas de méconnaissance des obligations législatives et réglementaires liées aux activités sous droits exclusifs

L'Ordonnance introduit un système de sanctions en cas de manquement législatif ou réglementaire de FDJ (y compris en cas de manquements aux dispositions du Cahier des Charges), dans le cadre de ses activités sous droits exclusifs.

En vertu de 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 pourra, à la place ou en plus de ces sanctions, imposer une amende proportionnée à la gravité du manquement, qui ne pourra excéder 5% du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos. Ce montant pourra être porté à 10% en cas de récidive.

9.2 Réglementation des activités opérées en concurrence

FDJ exploite aujourd'hui des activités ouvertes à la concurrence. Il s'agit, plus particulièrement, de l'organisation et de l'exploitation de paris sportifs en ligne.

L'organisation et l'exploitation des jeux en ligne en France est régie par les dispositions de la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux d'argent et de hasard en ligne. Cette loi précise que les catégories de jeux et de paris autorisées en France concernent (i) les paris hippiques qui ne peuvent être proposés qu'en la forme mutuelle ; (ii) les paris sportifs en ligne, soit en la forme mutuelle, soit à cote ; et (iii) les jeux de cercle en ligne, restreints au poker.

L'organisation et l'exploitation de ces jeux est soumise par la loi à un agrément de l'ARJEL. A compter de l'entrée en vigueur de l'Ordonnance, ces agréments seront accordés par l'ANJ, afin de réguler notamment les jeux d'argent et de hasard en ligne.

Afin d'obtenir son agrément, l'opérateur de jeux en ligne est tenu de déposer une demande à l'ARJEL, dans laquelle il communique l'ensemble des informations relatives à sa structure juridique, son actionnariat, sa solidité financière et l'honorabilité de ses dirigeants, de même que les caractéristiques de l'offre de jeux qu'il souhaite développer incluant notamment les conditions d'organisation de l'offre des jeux, d'utilisation d'outils informatiques d'exploitation. En outre, l'opérateur de jeux justifie des moyens mis en œuvre pour restreindre l'accès des mineurs aux jeux en ligne, ainsi que ceux mis en œuvre pour lutter contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'agrément est délivré pour une durée initiale de cinq ans, renouvelable. Sa délivrance dépend du respect par l'opérateur du cahier des charges proposé par l'ARJEL et approuvé par arrêté des ministres compétents. Le cahier des charges actuellement en vigueur a été adopté par arrêté du 27 mars 2015 et une liste des opérateurs agréés est mise à la disposition du public sur le site de l'ARJEL⁸⁹.

FDJ est un opérateur agréé pour exploiter des jeux de paris sportifs en ligne. Cet agrément a été accordé par une décision du Collège de l'ARJEL en date du 5 juin 2010⁹⁰. Il a été renouvelé pour une durée de 5 ans à compter du 5 juin 2015, par une décision du 18 mai 2015⁹¹. Conformément à l'article 49 de l'Ordonnance, les agréments accordés avant la date de publication de l'Ordonnance seront maintenus jusqu'à leur terme.

Contrôle par l'autorité de régulation

Dans le cadre de son agrément, FDJ est notamment soumise au contrôle permanent de l'ARJEL et doit transmettre plusieurs certifications à cette autorité concernant le respect de ses obligations législatives et réglementaires. Ces contrôles seront exercés par l'ANJ à compter du 1^{er} janvier 2020. A cet effet, FDJ continuera de mettre à la disposition permanente de l'ANJ :

1° L'identité de chaque joueur, son adresse et son adresse sur un service de communication au public en ligne ;

2° Le compte de chaque joueur, notamment sa date d'ouverture, et les références du compte de paiement mentionné au dernier alinéa de l'article 17 ;

3° Les événements de jeu ou de pari et, pour chaque joueur, les opérations associées ainsi que toute autre donnée concourant à la formation du solde du compte joueur ;

4° Les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés.

En cas de manquement par FDJ à ses obligations législatives et réglementaires, et après mise en demeure restée sans effet, elle pourra se voir imposer des sanctions par l'autorité de régulation. La mise en œuvre du nouveau cadre juridique ne crée pas de risque supplémentaire de sanctions pour FDJ concernant son offre de paris sportifs en ligne, ce nouveau cadre juridique n'affectant pas les conditions d'exploitation des paris sportifs en ligne.

Sanctions

En cas de manquement à ses obligations législatives et réglementaires, la commission des sanctions de l'ARJEL peut actuellement 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.

⁸⁹ <http://www.arjel.fr/-Liste-des-operateurs-agrees-.html>

⁹⁰ Agrément n° 0013-PS-2010-06-05, accordé par la décision n°2010-014 du 5 juin 2010.

⁹¹ Décision du collège de l'ARJEL n°2015-013 du 18 mai 2015.

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. Ces sanctions ne sont pas modifiées par l'Ordonnance – étant précisé que l'ANJ remplacera l'ARJEL à compter du 1^{er} janvier 2020.

9.3 Réglementation commune à l'ensemble des activités opérées sous droits exclusifs et en concurrence

Protection des mineurs et des personnes interdites ou exclues de jeux

FDJ est tenue de faire obstacle à la participation de (i) mineurs, même émancipés, aux activités de jeu ou de pari qu'elle propose, et (ii) des personnes interdites de jeu en vertu de la réglementation en vigueur ou exclues à leur demande.

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 qu'une preuve permettant d'établir la majorité du joueur peut être demandée.

FDJ devra refuser l'ouverture d'un compte joueur en point de vente, à toute personne inscrite sur le fichier de interdits de jeu tenus par l'ANJ et le Ministère de l'Intérieur, comme c'est déjà le cas pour les comptes joueurs en ligne (paris sportifs et loterie en ligne). La vérification de l'absence d'interdit de jeux parmi les titulaires de comptes joueurs sera également opérée de manière périodique.

Prévention du jeu excessif ou pathologique

En application de l'arrêté du 30 avril 2012 relatif à la limitation et à l'encadrement de l'offre et de la consommation des jeux de FDJ et au contrôle de leur exploitation, FDJ est tenue de mettre en place un plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs, et de favoriser une pratique raisonnable du jeu pour ses activités sous droits exclusifs. Ce plan, approuvé par le ministre chargé du Budget, présente les actions d'information et de prévention à destination du public et des joueurs ainsi que les actions de formation des détaillants des jeux.

Ce plan d'actions devra désormais être soumis à l'approbation de l'ANJ, après avis de la commission consultative permanent spécialisée de prévention du jeu excessif ou pathologique. Ce plan d'actions, assorti d'un bilan de la mise en œuvre de ce plan pour l'année précédente, couvrira désormais l'ensemble des activités exploités par FDJ sous droits exclusifs et en concurrence. Il devra être établi en conformité avec les orientations cadres qui seront fixées par l'ANJ et qui prévoient des obligations renforcées pour les activités sous droits exclusifs.

En application de ce plan d'actions, FDJ sera tenue de mettre en œuvre des systèmes de prévention des comportements de jeu excessif ou pathologique, comme c'est déjà le cas actuellement, notamment à partir de l'instauration de mécanismes d'auto-exclusion et d'autolimitation des dépôts et des mises. Ces systèmes de prévention devront notamment inclure des modalités de communication, en permanence, de tout joueur du solde instantané de son compte et d'information des joueurs des risques liés au jeu excessif ou pathologique. FDJ identifiera les personnes dont le jeu est excessif ou pathologique et les accompagnera en vue de modérer leur pratique, ce qu'elle fait déjà au moyen de l'outil Playscan™ (voir paragraphe 3.6.3.2 « La prévention du jeu excessif ») dont elle s'est dotée il y a plusieurs années.

De même, il est prévu que toute communication commerciale en faveur de FDJ mette en garde contre le jeu excessif ou pathologique et fasse référence à un système d'information et d'assistance.

En cas de manquement constaté aux obligations découlant du plan d'actions ou des obligations renforcées prévues par les orientations cadres, le collège de l'ANJ pourra lui adresser des prescriptions à ce sujet. En cas de non-respect de ses obligations, FDJ pourra faire l'objet de sanctions.

Obligations en matière de lutte contre la fraude, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

En sa qualité d'opérateur de jeux d'argent et de hasard, FDJ est assujettie aux obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme édictées par le chapitre Ier du Titre VI du Livre V du code monétaire et financier.

Ainsi, FDJ est tenue d'appliquer les mesures de vigilance consistantes, notamment, en l'identification des joueurs titulaires de comptes joueurs et la vérification de leur identité. FDJ est également tenue d'exercer une vigilance constante et de pratiquer un examen attentif des opérations effectuées par ces joueurs, en veillant à ce qu'elles soient cohérentes avec la connaissance actualisée qu'elles ont de leur relation d'affaires.

En outre, en vertu de l'article L.561-13 du code monétaire et financier, FDJ doit s'assurer, s'agissant des transactions occasionnelles ne s'inscrivant pas dans le cadre d'une relation d'affaires, de la présentation de tout document écrit probant de l'identité des joueurs misant ou gagnant des sommes supérieures à 2 000 euros, dans le but de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. A cette occasion, FDJ est tenue d'enregistrer, et de conserver pendant cinq années, les noms et adresses de ces joueurs, ainsi que le montant des sommes mises ou gagnées.

En application de l'arrêté du 30 avril 2012 relatif à la limitation et à l'encadrement de l'offre et de la consommation des jeux de La Française des jeux et au contrôle de leur exploitation, FDJ soumet à l'approbation du ministre chargé du Budget son plan d'actions en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment pour ses activités de jeux sous droits exclusifs. Ce plan présente les actions de FDJ en matière de prévention des risques d'une exploitation des jeux à des fins frauduleuses, ainsi qu'en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et rend compte de l'exécution du plan d'actions de l'année précédente.

L'Ordonnance réaffirme cette obligation en l'étendant à l'ensemble des jeux d'argent et de hasard offerts par FDJ. Dans ce contexte, FDJ devra désormais établir un plan d'actions en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux, conforme aux orientations cadre fixées par l'ANJ et soumis à l'approbation du collège de cette dernière, après avis de la commission consultative permanente spécialisée de lutte contre la fraude et le blanchiment de capitaux.

Interdiction générale des prêts d'argent aux joueurs

L'article 30 de la loi n°2010-476 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux en ligne prévoit que le jeu à crédit est interdit. Ainsi, tout opérateur de jeux titulaire d'un agrément, ses dirigeants, mandataires ou employés ne peuvent consentir aucun crédit aux joueurs et doivent veiller à ce que les joueurs ne puissent pas s'accorder des prêts entre eux.

L'Ordonnance prévoit l'extension de cette interdiction à l'ensemble des opérateurs de jeux, étant précisé que, pour les activités de FDJ en points de vente, les personnes autorisées à exploiter des postes d'enregistrement de jeux ne pourront pas non plus consentir de crédit aux joueurs et devront s'abstenir de faciliter les prêts entre eux.

Enfin, l'Ordonnance prévoit que FDJ, dans le cadre de l'exploitation de ses jeux de loterie et paris sportifs en ligne, devra veiller, comme tout opérateur de jeux, à ce qu'aucune publicité en faveur d'une entreprise susceptible de consentir des prêts aux joueurs ou permettant le prêt entre joueurs ne soit affichée sur ses services de communications électroniques en ligne.

Obligations en matière de sécurité des systèmes d'information

Conformément à la loi n°2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation des jeux d'argent et de hasard en ligne, l'ARJEL est compétente pour évaluer périodiquement le niveau de sécurité proposé par les plateformes de jeux de pronostics en ligne de FDJ.

En application de l'Ordonnance, cette compétence incombera désormais à l'ANJ et s'étendra à l'ensemble des activités de FDJ.

Ainsi, FDJ devra se conformer aux exigences techniques en matière de sécurité et d'intégrité des opérations de jeux et de sécurité des systèmes d'information déterminés par l'ANJ dans un cahier des charges adopté dans les conditions définies par décret. L'évaluation et le contrôle de l'effectivité des contrôles internes mis en place par FDJ seront ainsi assurés par l'ANJ. Le Décret déterminera également les conditions dans lesquelles l'ANJ pourra adresser des prescriptions à FDJ concernant l'intégrité du jeu et de ses systèmes d'information.

Autres obligations générales non spécifiquement liées au secteur des jeux d'argent et de hasard

Lutte contre la corruption

En application de loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, FDJ est tenue de mettre en place des procédures visant à protéger les lanceurs d'alerte.

Ses présidents, directeurs généraux et gérants de FDJ doivent également assurer la mise en œuvre :

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

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

Traitement des données personnelles

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

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

Dans ce contexte, FDJ est tenue de s'inscrire dans une démarche de conformité avec le RGPD, ce qui suppose, notamment, de maintenir une gouvernance des données, nommer un délégué à la protection des données, recenser le traitement et l'établissement de registres de responsables de traitement et de sous-traitants ou encore d'analyser la base légale des traitements des données personnelles contenues dans les traitements.

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

9.4 Contrôle par les autorités administratives

9.4.1 Contrôle par l'ANJ

L'Autorité de régulation des jeux en ligne est aujourd'hui une autorité administrative indépendante compétente en matière de jeux en ligne ouverts à la concurrence. L'Ordonnance prévoit une évolution de la dénomination et de la composition de l'autorité de régulation, ainsi qu'un élargissement du champ de compétences de cette autorité aux jeux exploités sous droits exclusifs par FDJ et par le PMU, qu'ils soient commercialisés en ligne ou en points de vente.

Missions de l'ANJ

L'Ordonnance prévoit que l'ANJ sera une autorité administrative indépendante qui se substituera à l'actuelle Autorité de régulation des jeux en ligne. Elle aura pour objet de veiller au respect des objectifs de la politique de jeux d'argent et de hasard, à savoir (i) prévenir le jeu excessif ou pathologique et la protection des mineurs ; (ii) assurer l'intégrité, la fiabilité et la transparence des opérations de jeu ; (iii) prévenir les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ; et (iv) veiller à l'exploitation équilibrée des différents types de jeu afin d'éviter toute déstabilisation économique des filières concernées.

Organisation de l'ANJ

L'ANJ sera composée d'un collège, de commissions consultatives permanentes, d'une commission des sanctions et d'un médiateur.

Le collège sera composé de neuf membres nommés pour une période de six ans en raison de leurs compétences économiques, juridiques en matière de protection du consommateur, de prévention du jeu excessif ou pathologique, de systèmes d'informations, d'économie numérique et de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Le président de l'ANJ sera nommé par le Président de la République, six autres membres seront nommés par décret en assurant une parité des sexes et les deux membres restants seront nommés, dont un membre du Conseil d'Etat ou de la Cour de Cassation, respectivement, par le président de l'Assemblée nationale et par le président du Sénat en assurant également la parité.

En outre, un commissaire du Gouvernement nommé par arrêté du ministre chargé du Budget siègera aux séances du collège, à l'exception des points de l'ordre du jour portant sur les décisions exclusivement relatives aux opérateurs de jeux ou paris en ligne agréés, avec voix consultative. Il fera connaître les positions du Gouvernement et peut demander une deuxième délibération au collège dans les cinq jours suivant la délibération initiale.

Enfin, pour l'exercice de ses attributions, le collège s'appuiera sur trois commissions spécialisées permanentes :

- la commission de prévention du jeu excessif ou pathologique ;
- la commission du contrôle des opérations de jeux ;
- la commission de la lutte contre la fraude et contre le blanchiment des capitaux.

Les modalités précises relatives à l'organisation et fonctionnement de l'ANJ seront précisées par décret. Ce décret n'est pas encore paru à ce jour.

Etendue du contrôle exercé par l'ANJ

Dans l'exercice de ces missions, l'ANJ sera investie d'un important pouvoir de contrôle sur FDJ.

S'agissant des jeux en ligne, l'Ordonnance prévoit que l'ANJ réalise un contrôle permanent sur l'activité de FDJ au titre de ses activités de jeux de loterie en ligne (comme l'ANJ le fait également sur l'activité des autres opérateurs de jeux en ligne).

S'agissant des jeux opérés sous droits exclusifs, l'ANJ exercera un contrôle similaire. A cette fin, FDJ devra, à compter du 1^{er} janvier 2020, mettre à la disposition permanente de l'ANJ des données portant sur :

1° Pour les joueurs identifiés :

a) L'identité de chaque joueur, son adresse et son adresse sur un service de communications électroniques au public ;

b) Le compte de chaque joueur, notamment sa date d'ouverture ;

c) Les événements de jeu ou de pari et, pour chaque joueur, les opérations associées ainsi que toute autre donnée concourant à la formation du solde du compte joueur ;

2° Les événements relatifs à l'évolution et à la maintenance des matériels, plates-formes et logiciels de jeux utilisés ;

3° L'évaluation de la politique de contrôle mise en place en point de vente, notamment au regard de l'objectif de protection des mineurs ;

4° Les rapports et résultats des contrôles effectués sur les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie, de jeux de paris sportifs et de paris hippiques et le respect de leurs obligations par celles-ci ;

5° Les rapports trimestriels sur l'exploitation des jeux sous droits exclusifs. Un arrêté du ministre chargé du budget, pris sur proposition de l'ANJ, précisera le modèle de tableau de bord de ce compte-rendu trimestriel.

L'ANJ sera en charge d'approuver les clauses-types des contrats passés entre les opérateurs titulaires de droits exclusifs et les personnes privées exploitant un poste d'enregistrement de jeux de loterie, de jeux de paris sportifs et de paris hippiques

Par ailleurs, l'ANJ contribuera au contrôle, du respect du cahier des charges et de la convention conclue entre FDJ et l'Etat. Dans ce cadre, elle pourra informer les ministres compétents de tout manquement de FDJ au cahier des charges.

La stratégie promotionnelle annuelle des jeux offerts par FDJ devra également être notifiée à l'ANJ. Toute communication commerciale d'un opérateur de jeux comportant une incitation excessive au jeu ou des gratifications financières aux joueurs pourra faire l'objet d'une demande de retrait par l'ANJ, par une décision motivée.

L'ANJ pourra suspendre ou retirer une autorisation d'exploitation d'un jeu de loterie ou d'un pari sportif (y compris une autorisation délivrée tacitement) si les conditions dans lesquelles l'autorisation de jeu a été accordée ne sont plus réunies.

Le ministre chargé du Budget pourra à tout moment suspendre ou interdire l'exploitation d'un jeu sous droits exclusifs pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public– et ce quel que soit le jeu, c'est-à-dire aussi bien s'agissant des jeux expressément autorisés que des jeux autorisés tacitement. Cette suspension ou interdiction est prononcée par décision motivée, à l'issue d'une procédure contradictoire et après avis de l'ANJ.

Par ailleurs, l'Ordonnance prévoit que l'ANJ contrôlera le respect par FDJ, de ses obligations en matière de lutte contre la fraude et contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que des actions mises en œuvre pour prévenir le jeu excessif ou pathologique et le jeu des mineurs.

L'ANJ sera en charge d'homologuer les règlements de jeux autorisés de FDJ. Ces règlements de jeu, qui constituent des contrats d'adhésion, contiennent les conditions de participation aux jeux et paris proposés au public. Ils seront publiés sur le site en ligne de l'ANJ et continueront à l'être sur celui de FDJ, et tenus à la disposition des joueurs dans chaque point de vente.

Enfin, comme c'est déjà actuellement le cas avec l'ARJEL concernant les logiciels de paris sportifs en ligne, l'ANJ sera en charge d'homologuer les logiciels de jeux proposés par FDJ pour ses activités de paris sportifs sous droits exclusifs et de loterie en ligne et en points de vente.

Afin de procéder aux différents contrôles dont elle a la charge, l'ANJ disposera d'agents habilités, qui pourront procéder aux enquêtes administratives nécessaires au contrôle du respect de leurs obligations par les opérateurs de jeux ou de paris en ligne et les opérateurs titulaires de droits exclusifs.

Tout manquement aux obligations législatives et réglementaires pesant sur FDJ pourra donner lieu à des sanctions.

Sanctions imposées par l'ANJ

En cas de méconnaissance des obligations législatives ou réglementaires, un opérateur de jeu est passible de sanctions prononcées par la commission des sanctions de l'ANJ.

Cette commission peut être saisie par le collège de l'ANJ. La commission des sanctions comprend six membres :

- deux membres du Conseil d'Etat, désignés par le vice-président du Conseil d'Etat ;
- deux conseillers à la Cour de cassation, désignés par le premier président de la Cour de cassation ;
- deux magistrats de la Cour des comptes, désignés par le premier président de la Cour des comptes.

Avant toute sanction, une procédure contradictoire est prévue.

A l'encontre des opérateurs de jeux ou paris en ligne (et donc FDJ pour ses activités en concurrence), la commission des sanctions peut prononcer, compte tenu de la gravité du manquement, une des sanctions suivantes :

- 1° L'avertissement ;
- 2° La réduction d'une année au maximum de la durée de l'agrément ;
- 3° La suspension de l'agrément pour trois mois au plus ;
- 4° Le retrait de l'agrément.

Le retrait de l'agrément peut s'accompagner de l'interdiction de solliciter un nouvel agrément pendant un délai maximal de trois ans.

La commission des sanctions peut, à la place ou en sus des sanctions prévues ci-dessus, prononcer une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'opérateur en cause, à l'ampleur du dommage causé et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir 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.

A l'encontre des opérateurs titulaires de droits exclusifs, la commission des sanctions de l'ANJ peut prononcer, selon la gravité du manquement, une des sanctions suivantes :

- 1° L'avertissement ;
- 2° La suspension à titre provisoire, pour une durée d'au plus six mois de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeux concerné ;
- 3° L'interdiction de l'exploitation du jeu ou de l'ensemble de jeu concerné ;
- 4° Le retrait de l'agrément des dirigeants de l'opérateur.

La commission des sanctions peut, à la place ou en sus des sanctions prévues ci-dessus, prononcer une sanction pécuniaire dont le montant est proportionné à la gravité du manquement, à la situation de l'opérateur titulaire de droits exclusifs en cause, à l'ampleur du dommage causé et aux avantages qui en sont tirés, sans pouvoir excéder 5% du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos correspondant aux activités faisant l'objet des droits exclusifs. Ce plafond est porté à 10% en cas de nouveau manquement.

En cas de communication d'informations inexactes, de refus de communication des informations demandées par l'ANJ ou en cas d'obstacle au déroulement des enquêtes menées par les agents de l'ANJ, tout opérateur pourrait, après mise en demeure restée sans effet, se voir imposer par la commission des sanctions, une amende dont le montant ne pourra excéder 100 000 euros.

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 (étant entendu que, dans cette hypothèse, le montant de l'amende pourrait être porté au quadruple par une décision juridictionnelle), ou si elle permet l'accès direct aux dispositifs de jeu, sans intermédiation humaine, à un joueur dont l'identité et la date de naissance n'ont pas été préalablement vérifiées.

Une amende de 150 000 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 y afférentes.

Sanctions pénales encourues à titre complémentaire

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

- en ce qui concerne les jeux de loterie en ligne, en l'interdiction de solliciter un agrément ou le retrait d'un agrément accordé par l'ANJ ;
- 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 ; ou
- 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.

9.4.2 Contrôles par le ministre chargé du budget et le ministre chargé de l'économie

Comme rappelé précédemment, pour des motifs tirés de la sauvegarde de l'ordre public, le ministre 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 (voir paragraphe 9.1.1.2 « Compatibilité du nouveau cadre général de régulation avec le droit de l'Union européenne »).

9.4.3 Contrôle économique et financier par l'administration

Le capital de FDJ étant actuellement majoritairement détenu par l'Etat, FDJ est soumise, d'une part, au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales prévu dans le décret n°53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social, et, d'autre part, au contrôle économique et financier de l'Etat prévu par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (lequel prévoit notamment la présence d'un contrôleur d'Etat).

A compter de l'entrée en vigueur du nouveau cadre législatif et réglementaire, le ministre chargé du Budget disposera également d'outils de contrôle sur FDJ, dans le cadre du contrôle étroit (voir paragraphe 9.1.1.2 « Compatibilité du nouveau cadre général de régulation avec le droit de l'Union européenne »). Il est prévu que le décret du 9 août 1953 cessera de s'appliquer à FDJ à compter du transfert de la majorité du capital social de FDJ au secteur privé. FDJ sera alors soumise au contrôle économique et financier de l'État dans les conditions prévues par voie réglementaire, non encore connues à la Date du Document d'Enregistrement.

Enfin, en vertu de l'article 19 de l'Ordonnance, le commissaire du Gouvernement siégeant auprès de FDJ pourra 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.

9.4.4 Contrôle par la Cour des comptes

En tant que société dans laquelle l'Etat détient la majorité du capital, FDJ entre dans le champ d'application de l'article L. 133-1 du code des juridictions financières. A ce titre, FDJ est sujet aux contrôles périodiques de la Cour des comptes.

L'Ordonnance prévoit que les dispositions de l'article L. 133-1 du code des juridictions financières s'appliqueront à FDJ après le transfert de la majorité de son capital au secteur privé.

9.4.5 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'Etat 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.

9.5 Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par le Groupe

En application de l'article 138 de la Loi Pacte, la fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par FDJ évolue à partir du 1^{er} janvier 2020. A compter de cette date, l'assiette des prélèvements fiscaux et sociaux applicables aux activités de jeux de loterie et de paris sportifs sera constituée du Produit Brut des Jeux et non plus des mises, clarifiant le partage des recettes réelles de l'activité entre l'Etat et FDJ (l'Etat et FDJ recevant ainsi tous les deux les sommes leur revenant après déduction des sommes reversées aux joueurs en application des TRJ).

Fiscalité des jeux d'argent et de hasard exploités par FDJ avant le 1^{er} janvier 2020

L'article 88 de la loi de finances rectificative pour 2012 du 29 décembre 2012 et l'arrêté du 9 mars 2006 fixant la répartition des sommes mises sur les jeux exploités par FDJ précisent que les sommes mises sont affectées (i) aux jeux sous la forme de gains et, le cas échéant, pour alimenter les dotations des fonds destinés à couvrir les fonds de contrepartie (voir paragraphes 9.1.2.1 « Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de loterie » et 9.1.2.2 « Régime applicable à l'organisation et à l'exploitation de jeux de paris sportifs en points de vente »), (ii) au paiement des impositions de toutes natures applicables, ainsi (iii) qu'au paiement des frais d'organisation et de placement.

Prélèvements, taxes, contributions et frais d'organisation et de placement applicables jusqu'au 1^{er} janvier 2020

Un certain nombre de prélèvements, taxes et contributions sont mises à la charge de FDJ au titre de ses différentes activités :

- pour les paris sportifs organisés et exploités en points de vente, ainsi que les paris sportifs en ligne, ceux-ci font l'objet d'un prélèvement, au titre du code général des impôts, sur les sommes engagées par les parieurs à un taux de 5,7% ;
- pour les paris sportifs organisés et exploités en points de vente, ainsi que les paris sportifs en ligne, ceux-ci font l'objet d'un prélèvement, au titre du code de la sécurité sociale, sur les sommes engagées par les parieurs à un taux de 1,8% ;
- pour les jeux de paris sportifs organisés et exploités par FDJ, tant en points de vente qu'en ligne, ceux-ci font l'objet d'un prélèvement de 1,8% des sommes mises sur les paris sportifs, au profit de l'Agence nationale du sport chargée de la haute performance sportive et du développement de l'accès à la pratique sportive. Le montant total de ce prélèvement est annuellement plafonné à un montant de 34,6 millions d'euros ;
- pour les jeux de loterie exploités par FDJ, ceux-ci font l'objet d'une contribution égale à 8,6% d'une fraction équivalente à 25,5% des sommes mises, au titre de la contribution sociale généralisée ;
- pour les jeux de loterie exploités par FDJ, ceux-ci font l'objet d'une contribution égale à 3% d'une fraction équivalente à 25,5% des sommes mises, au titre de la contribution au remboursement de la dette sociale ;
- pour les jeux de loterie organisés et exploités par FDJ, ceux-ci sont soumis à un prélèvement de 1,80% des sommes mises, au profit de l'Agence nationale du sport chargée de la haute performance sportive et du développement de l'accès à la pratique sportive. Le montant total de ce prélèvement est annuellement plafonné à un montant de 71 844 000 euros ;
- de plus, un prélèvement complémentaire de 0,3% est effectué depuis 2011, et ce jusqu'à 2024 sur ces mêmes sommes et versé depuis 2019 au budget général de l'Etat.

En outre, la part des sommes mises affectées aux frais d'organisation et de placement, c'est-à-dire les sommes ayant vocation à couvrir, notamment, la rémunération de FDJ et des détaillants, ainsi que les coûts de distribution, se fait comme suit :

- 12,6% pour les jeux dont la part affectée aux gagnants est inférieure à 65% ;
- 11,3% pour les jeux dont la part affectée aux gagnants est supérieure ou égale à 65% et inférieure à 70% ;
- 10,9% pour les jeux dont la part affectée aux gagnants est supérieure ou égale à 70% et inférieure à 75% ;
- 10,1% pour les jeux dont la part affectée aux gagnants est supérieure ou égale à 75%.

Par ailleurs, FDJ est assujettie à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), laquelle ne s'applique qu'aux sommes perçues par FDJ au titre de la couverture des frais d'organisation et d'exploitation de ses jeux de loterie au taux normal (20%). Il en va de même pour les paris sportifs. La base d'imposition de FDJ, pour le calcul de la TVA, est déterminée après avoir retranché l'ensemble des prélèvements opérés au profit de l'Etat ainsi que les sommes versées aux joueurs.

Enfin, l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012 institue un prélèvement au profit de l'Etat, sur les sommes mises par les joueurs dans le cadre des jeux de loterie et de paris sportifs confiés à FDJ.

Ce prélèvement est constitué par le solde des mises après déduction (i) des impositions de toute nature applicables aux jeux ou à leur organisation ; (ii) de la part des mises affectée aux gagnants ; (iii) de la part des mises affectée au fonds de couverture des risques et de commercialisation des jeux et paris et ; (iv) de la part des mises affectées à la couverture des frais d'organisation et de placement des jeux.

Modifications apportées aux prélèvements, taxes et contributions à compter du 1^{er} janvier 2020

L'article 138 de la Loi Pacte modifie la fiscalité des jeux, en centrant les prélèvements, taxes et contributions sur le produit brut des jeux de loterie et de pronostics sportifs sur quelque support que ce soit. Une telle modification affecte donc la fiscalité des jeux exploités par FDJ.

Ainsi, l'assiette de ces impositions de toute nature correspond désormais au produit brut de jeu tel que défini pour chaque imposition, et non plus aux sommes engagées par les joueurs.

L'article 138 I° de la Loi Pacte met ainsi en place un nouveau prélèvement au profit de l'Etat 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. Ce prélèvement vient remplacer le prélèvement instauré par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012. 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.

En outre, l'article 138, II° de la Loi Pacte institue un prélèvement au profit de l'Etat sur les sommes mises, à partir du 1^{er} janvier 2020, par les joueurs dans les jeux de loterie sur quel que support que ce soit, et les paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution. Ce prélèvement comprend (i) l'ensemble des lots et gains non réclamés par les gagnants à l'exception des lots de premier rang de répartition des jeux de tirage et des jeux de tirage additionnels, qui sont remis en jeu ; (ii) pour les jeux instantanés, le solde de la part des mises allouées aux joueurs sous la forme de lots et gains après déduction des lots payés ; et (iii) les lots et gains non réclamés à l'expiration des délais de forclusion afférents à des prises de jeux syndiquées entre joueurs, après déduction des parts sur lesquelles les joueurs n'ont pas engagé de mise.

Les conditions et modalités de recouvrement annuel de ce prélèvement doivent encore être définies par décret.

Les principales modifications apportées par l'article 138 de la Loi Pacte à la fiscalité des jeux exploités par FDJ sont exposées dans le tableau ci-après :

| Prélèvement, Taxe ou contribution | Taux applicable avant le 1^{er} janvier 2020 | Nouveau taux applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 |
|---|--|---|
| Prélèvement assis sur les mises au profit de l'Etat, sur les sommes mises par les joueurs dans le cadre des jeux de loterie et de pronostics sportifs confiés à FDJ | Fonction du TRJ des jeux et paris | - 54,5% du produit brut des jeux, pour les jeux de tirage traditionnels dont le premier rang est réparti en la forme mutuelle - 42% du produit brut des jeux, pour les autres jeux de loterie |
| Lots ou gains non réclamés dans les délais de forclusion (assiette : lots non réclamés) | Affectation à un fonds de réserve par jeu pour les jeux de répartition et à FDJ pour les jeux de contrepartie. | Nouveau prélèvement au profit de l'Etat (assis sur les non réclamés). Les conditions et modalités de prélèvement devront être définies par décret |
| Prélèvements assis sur les mises réalisés sur les paris sportifs organisés et exploités en réseau physique de distribution, ainsi que les paris sportifs en ligne au titre du code général des impôts | 5,7% des sommes engagées par les parieurs | 27,9% du produit brut des jeux au titre des paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution et 33,7% du produit brut des jeux au titre des paris sportifs. |
| Prélèvements assis sur les mises réalisés au profit de l'Agence nationale du sport chargée de la haute performance sportive et du développement de l'accès à la pratique sportive | 1,8% des sommes mises par les joueurs tant pour les jeux de loterie que pour les paris sportifs, quel que soit le support. Prélèvement complémentaire de 0,3% versé à l'Etat (depuis 2019). | Prélèvement de 5,1% sur le produit brut des jeux de loterie commercialisés en points de vente. Le prélèvement complémentaire est supprimé. Prélèvement de 6,6% du produit brut de jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6% pour les paris sportifs en ligne. Le montant des prélèvements demeure plafonné aux mêmes niveaux. |
| Contribution sociale généralisée assise sur les mises | 8,6% d'une fraction équivalente à 25,5% des sommes mises sur les jeux de loterie | 6,2% du produit brut des jeux dans le cadre des jeux de loterie commercialisés en points de vente et en ligne |
| Prélèvement assis sur les mises au titre du code de la sécurité sociale, sur les sommes engagées par les parieurs dans les paris sportifs, quel que soit le support d'exploitation | 1,8% des sommes engagées par les parieurs dans les paris sportifs | 6,6% du produit brut des jeux pour les paris sportifs commercialisés en points de vente et 10,6% du produit brut des jeux pour les paris en ligne |
| Contribution assis sur les mises au remboursement de la dette sociale | 3% de 25,25% des sommes mises par les joueurs sur les jeux de loterie. | 2,2% du produit brut des jeux de loterie, quel que soit le support. |

9.6 Réglementation des activités sous droits exclusifs dans les collectivités d'outre-mer

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

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

En vertu de dispositions législatives et réglementaires particulières, les jeux de loterie en réseau physique de distribution et en ligne et de pronostics sportifs en réseau physique de distribution sont confiés à FDJ à Saint Barthélemy et Saint Martin sur la base d'une convention conclue avec ces collectivités⁹².

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

Pour l'ensemble de ces collectivités, les mêmes règlements de jeux que ceux applicables en France Métropolitaine ont vocation à s'appliquer.

En Polynésie Française, l'exploitation des jeux d'argent et de hasard est confiée à FDJ en vertu de l'article 43 de la loi n°89-935 du 29 décembre 1989 et le décret n°90-1155 du 20 décembre 1990. En application des dispositions du décret n° 90-155 du 20 décembre 1990 susmentionné, FDJ fait appel pour l'exploitation de ses jeux en Polynésie française aux services de sa filiale locale, la Pacifique des Jeux. Les conditions d'exploitation de ces jeux d'argent et de hasard sont déterminées par une convention conclue le 27 décembre 2016 entre FDJ et la Polynésie Française et par des règlements particuliers applicables à chaque jeu. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans, à compter du 1^{er} janvier 2017, renouvelable deux fois automatiquement pour la même durée. A ce stade, les jeux de loterie en ligne et les jeux de pronostics sportifs en point de vente ne sont pas proposés en Polynésie Française.

Les dispositions de la Loi Pacte et de l'Ordonnance sont applicables, sauf disposition contraire, dans les mêmes conditions qu'en France métropolitaine, dans les territoires de Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Martinique, la Réunion.

En application des décrets d'applications pris en application de la Loi Pacte, les conditions d'exploitation des jeux d'argent et de hasard demeureront régies, dans les territoires de la Polynésie Française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy et Saint-Martin, par une convention conclue entre FDJ et chacune de ces collectivités.

9.7 Réglementation des activités du Groupe à l'étranger

En vertu des dispositions des articles 18 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 19 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985, FDJ est autorisée à exploiter ses jeux et paris dans d'autres territoires que les départements français selon des modalités et conditions qu'elle définit avec les autorités locales compétentes. Il en sera de même dans le futur cadre applicable au 1^{er} janvier 2020.

FDJ a conclu une convention avec la Société Hôtelière et de Loisirs de Monaco le 1^{er} juillet 1995. FDJ exploite l'ensemble de ses activités de jeux de loterie et de pronostic sportif, en point de vente et en ligne, dans la Principauté de Monaco.

Les règlements de jeux mis en place en France métropolitaine par FDJ précisent qu'ils s'appliquent dans les mêmes conditions à la Principauté de Monaco.

Cette convention sera amenée à évoluer en parallèle de la mise en œuvre du nouveau cadre prévu par la Loi Pacte, l'Ordonnance et les textes réglementaires.

⁹² Convention du 5 juillet 2011 conclue entre la collectivité de Saint-Barthélemy et FDJ et la convention conclue entre FDJ et la collectivité de Saint Martin du 28 juin 2013.

CHAPITRE 10

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

10.1 Evolutions récentes intervenues depuis la clôture de l'exercice 2018

A fin septembre 2019, les mises enregistrées par FDJ ressortent à 12,54 milliards d'euros, en croissance de +8% par rapport aux neuf premiers mois de l'exercice 2018. La bonne performance enregistrée sur le 1^{er} semestre (hausse de 7%) a été poursuivie au 3^{ème} trimestre de l'année 2019 (hausse de 9%, à 4,12 milliards d'euros).

Sur les neuf premiers mois de l'année 2019, la part revenant aux joueurs ressort à 8,52 milliards d'euros, en hausse de +8%, soit un taux de retour aux joueurs (TRJ) de 68% contre 67,8% sur la même période de l'année 2018 et 68,4% au 1^{er} semestre 2019. La hausse du TRJ s'explique par l'évolution du mix produit, liée à la très bonne performance des paris sportifs et à la croissance des jeux instantanés.

Sur ces bases, FDJ enregistre un produit brut des jeux en hausse de 7%, à 4 015 millions d'euros. La contribution de FDJ aux finances publiques progresse de 7%, à 2 622 millions d'euros.

Au 30 septembre 2019, le produit net des jeux s'établit à 1 394 millions d'euros, soit un taux de 11,1% des mises, stable par rapport à fin juin, à comparer à un taux de 11,2% à fin septembre 2018.

Après prise en compte des produits des autres activités pour 25 millions d'euros, le chiffre d'affaires à fin septembre du groupe FDJ ressort à 1,42 milliard d'euros, en hausse de 7% par rapport à la même période de 2018.

Une description détaillée des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le semestre clos le 30 juin 2019 figure au chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » du Document d'Enregistrement.

Conformément à la Loi Pacte et à l'Ordonnance, le décret du 17 octobre 2019 fixant le cahier des charges applicable à FDJ en tant que titulaire des droits exclusifs sur la loterie en ligne et en points de vente et les paris sportifs en points de vente a prévu le paiement par FDJ d'un montant de 380 millions d'euros au titre de la sécurisation de ses droits exclusifs pour une durée de 25 ans.

10.2 Perspectives et objectifs 2020-2025

Les perspectives d'évolution des activités du Groupe et les objectifs présentés ci-dessous sont fondés sur des données, des hypothèses et des estimations, notamment en matière d'évolutions du marché des jeux d'argent et de hasard, considérées comme raisonnables par le Groupe à la Date du Document d'Enregistrement. Par ailleurs, la réalisation de ces objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre.

FDJ a construit ses perspectives et objectifs 2020-2025 conformément aux méthodes comptables appliquées dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et pour la période intermédiaire de six mois close le 30 juin 2019, y compris l'application d'IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019.

Ces objectifs, qui résultent des orientations stratégiques du Groupe, ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe. Les chiffres, données, hypothèses, estimations et objectifs présentés ci-dessous sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiés de façon imprévisible, en fonction, entre autres, de l'évolution de l'environnement légal, réglementaire, fiscal, concurrentiel et financier ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la Date du Document d'Enregistrement.

En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du Document d'Enregistrement pourrait avoir un impact négatif sur les activités, l'image, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous.

Le Groupe ne prend en conséquence aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant au présent chapitre.

10.2.1 Hypothèses

Les perspectives d'évolution des activités du Groupe et les objectifs présentés ci-dessous sont à périmètre constant, c'est-à-dire sans prise en compte des conséquences d'éventuelles opérations de croissance externe ; ils reposent principalement sur :

- les hypothèses de perspectives de marché établies sur la base du PBJ et décrites au paragraphe 5.2 « Marchés » du Document d'Enregistrement : un marché français des jeux d'argent poursuivant sa dynamique, grâce à une croissance annuelle moyenne de la loterie projetée à 3,5% et une croissance annuelle moyenne des paris sportifs de 7,7% entre 2018 et 2024 (source : H2GC et FDJ) ;
- la mise en œuvre de la stratégie 2020-2025 du Groupe telle que décrite au paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe » et son succès :
 - poursuivre la stratégie de fidélisation de la base clients de la loterie, en se fondant sur une approche relationnelle facilitée grâce à une meilleure identification des clients ainsi que sur de nouvelles offres de jeux innovantes ;
 - accélérer la numérisation des usages des clients de la loterie au-delà de l'objectif de 20% entre 2020 et 2025, par la fluidification des parcours des joueurs et la poursuite de la stratégie omnicanale ;
 - accélérer la conquête de parts de marché sur les paris sportifs en ligne tout en maintenant une dynamique de croissance sur les paris sportifs en points de vente, en accélérant le développement d'une offre distinctive et le recrutement de joueurs à forte valeur sur le marché en ligne et en renforçant l'offre et la fidélisation client en point de vente ;
 - renforcer la résilience du modèle économique du Groupe en développant des activités adjacentes : B2B à l'international, Paiement et Services en Points de vente, Divertissement ;
 - poursuivre la modernisation de son réseau de distribution et la transformation de son modèle commercial ;
 - renforcer la politique de Jeu Responsable selon une approche différenciée et proportionnée en fonction du comportement des clients.
- les hypothèses présentées au paragraphe 11.1 « Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » et au paragraphe 11.2 « Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 » ;
- l'entrée en vigueur et la mise en œuvre de la nouvelle réglementation et de la nouvelle fiscalité des jeux d'argent et de hasard, telles que décrites au chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire » et la stabilité des principales caractéristiques de la régulation et du système fiscal ; ainsi qu'une acception de la fiscalité par les autorités compétentes conforme à celle de FDJ ;

- une hypothèse de remboursement des fonds joueurs (fonds permanents, fonds de contreparties et fonds de réserve, dont les montants qui évoluent en permanence s'élevaient à 256 millions d'euros au 30 juin 2019) sur 5 ans à partir de 2020 mais dont le calendrier de remboursement reste encore soumis à la décision de l'Etat. Cette décision sera formalisée par un décret dans les prochaines semaines (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ») ;
- le paiement par FDJ à l'Etat d'une contrepartie financière de 380 millions d'euros conformément à la Loi Pacte et à l'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard qui a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans, le paiement de cette contrepartie devant intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Comptablement, cet élément constitue un actif incorporel amorti sur 25 ans à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la Loi Pacte ;
- un taux d'impôt effectif basé sur l'évolution annoncée du taux de l'impôt sur les sociétés françaises, avec une réduction du niveau actuel de 33% à 28% en 2020 puis 25% à partir de 2022 ;
- des hypothèses de création, relancement et exploitation de jeux, y compris leurs caractéristiques tels que le TRJ, pouvant nécessiter, comme par le passé, l'autorisation du régulateur ;
- une hypothèse de maintien d'un parc de 30 000 points de vente à horizon 2025 dont la réalisation dépend d'autres facteurs inhérents aux points de vente et indépendants des actions de FDJ ;
- une hypothèse de système de rémunération des détaillants en pourcentage des mises, inchangé jusqu'en 2025 par rapport à celui mis en place en 2019, comme indiqué au paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution » ;
- la concrétisation d'un partenariat sur les JO 2024 dont l'accord n'est pas encore signé ;
- des hypothèses de taux de change moyen euro/dollar à 1,28 et un taux de change euro/livre sterling à 0,92 stables sur la période 2021 à 2025.

10.2.2 Perspectives d'évolution des activités et objectifs organiques

Mises

Sur la période 2020-2025, FDJ vise un taux de croissance annuel moyen des mises compris entre 3% et 4%, avec pour ambition de se situer dans le haut de la fourchette.

La loterie, devrait consolider sa croissance d'ici 2025 via la hausse de la mise moyenne par joueur (qui est encore à un niveau modéré par rapport aux autres pays européens) et le développement des usages omnicanaux.

Pour les jeux de tirage, les principaux moteurs de la croissance seront le relancement régulier des jeux existants, le lancement d'innovations et le développement de nouveaux services pour les joueurs. En complément, des moyens publi-promotionnels adaptés et ciblés seront progressivement mis en œuvre. La croissance s'appuiera également sur la poursuite des efforts de modernisation des points de vente.

Pour les jeux instantanés, la croissance dynamique devrait être tirée par la poursuite du renouvellement régulier des jeux, au travers du lancement de nouveaux jeux ou de relancements, en particulier sur les jeux à mise supérieure à 5€. La dynamique sera également soutenue par des innovations, en particulier des jeux hybrides mêlant expérience en point de vente et expérience numérique (à l'image de « Quitte ou Double » par exemple).

La croissance de la loterie en ligne devrait être tirée par le lancement de nouveaux jeux et la promotion de l'application mobile.

Enfin, l'ensemble des gammes devrait profiter de la politique centrée sur le client qui renforcera l'expérience et la fidélisation des joueurs.

Les paris sportifs devraient continuer à profiter de la dynamique des paris sportifs en France soutenue par un développement du nombre de joueurs (la pénétration joueurs est toujours en retrait par rapport aux grands marchés européens) et de leur mise moyenne. L'ambition de FDJ est de gagner des parts de marché en ligne et de continuer à générer une croissance régulière en PDV.

Les principaux moteurs de la croissance des paris sportifs devraient être :

- pour les paris sportifs en ligne : une amélioration de l'offre, de l'expérience client, des cotes et des services ;
- pour les paris sportifs en points de vente : un accroissement de l'offre, une meilleure compétitivité des cotes, un relancement de produits historiques (Loto Foot®) et une amélioration continue de la digitalisation de l'expérience client en points de vente.

Chiffre d'affaires

Sur la période 2020-2025, le Groupe cible un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires compris entre 3% et 4%, avec pour ambition de se situer dans le haut de la fourchette, les paris sportifs progressant plus vite que la loterie et les activités adjacentes contribuant à soutenir la croissance.

Marge d'EBITDA

A horizon 2025, le Groupe attend une marge d'EBITDA hors croissance externe supérieure à 20%, portée par (i) l'accélération de la numérisation des usages (notamment de la loterie) se traduisant par une réduction des coûts de distribution, après une phase d'investissement (ii) l'amélioration du levier opérationnel associé qui s'appuie sur le niveau historique de coûts fixes de son modèle (40%) grâce à la croissance des activités Loterie et Paris Sportifs et au développement des activités adjacentes et (iii) le pilotage de la base de coûts et la poursuite de sa rationalisation.

Cet objectif intègre également (i) la possible nécessité d'augmenter le taux de retour aux joueurs en matière de paris sportifs afin de permettre au Groupe de maintenir une offre compétitive (le développement des paris sportifs étant un axe stratégique fort du Groupe) et (ii) les investissements dans les systèmes et procédés d'identification des joueurs et le programme relationnel associé qui devraient peser à court terme sur la marge mais constituer un tremplin pour le développement futur des activités du Groupe et de la marge associée.

Investissements et trésorerie

Les investissements cumulés prévus (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, hors acquisitions de titres) devraient représenter environ 600 millions d'euros sur la période 2020-2025⁹³ (augmentant chaque année en corrélation avec le chiffre d'affaires) pour financer la maintenance des actifs du Groupe et le développement des activités hors croissance externe. Les investissements concerneront essentiellement, comme ces dernières années, l'informatique et le renouvellement des équipements en points en vente. Ce montant inclut également la redevance qui serait versée au COJO dans le cadre d'un potentiel partenariat sur les JO 2024.

Le ratio de conversion de l'EBITDA en trésorerie devrait se maintenir à environ de 80% chaque année, en ligne avec ce qui a été réalisé dans le passé, hors événements exceptionnels et hors croissance externe.

⁹³ Le niveau des amortissements devrait augmenter pour passer d'approximativement 100 millions d'euros en 2019 à 130 millions d'euros en 2021 puis se stabiliser globalement à ce niveau sur la période 2021-2025.

Ratio d'endettement financier (Dette nette sur EBITDA) et opérations de croissance externe

Pour les besoins du ratio d'endettement financier (ou Dette nette/EBITDA), la Dette nette, telle que définie au paragraphe 8.1.1.4 « Les emprunts », 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 cout amorti et de la trésorerie et équivalents de trésorerie, divisé par l'EBITDA.

Le Groupe entend ne pas dépasser un ratio d'endettement financier de 2 sur la période 2020-2025, y compris croissance externe. L'augmentation du ratio d'endettement financier pourrait résulter du financement d'une stratégie d'acquisitions sélective et ciblée sans exclure des opérations plus transformantes au cas par cas, en fonction des opportunités.

FDJ a l'intention de concentrer sa stratégie sur ses activités principales, essentiellement pour augmenter ses parts de marché en B2C, prioritairement en France. D'autres opportunités pourraient être étudiées afin d'étendre son offre en ligne ou sa présence internationale, au cas par cas, par exemple dans le cadre de la consolidation du marché des paris sportifs en ligne. Pour ce qui concerne les activités adjacentes, à savoir l'international (prestations de services aux opérateurs étrangers de loterie et de paris sportifs), les paiements et services en points de vente et le divertissement, le Groupe entend adopter une approche ciblée avec pour objectif d'ajouter des compétences lui permettant de renforcer sa légitimité et son expertise et accélérer la croissance de ces activités.

Dividende

FDJ a pour objectif sur la période 2020-2025, de distribuer des dividendes représentant 80% de son résultat net consolidé, sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale annuelle des actionnaires. FDJ n'anticipe pas d'événements exceptionnels qui pourraient avoir un impact significatif sur le résultat net consolidé.

CHAPITRE 11

PREVISIONS OU ESTIMATIONS DE BENEFICE

Les prévisions pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 présentées ci-dessous sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la Date du Document d'Enregistrement. Ces données et hypothèses sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, comptable, concurrentiel, réglementaire et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la Date du Document d'Enregistrement. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du Document d'Enregistrement pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause ces prévisions. Par ailleurs, la réalisation des prévisions suppose le succès de la stratégie du Groupe (voir paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe »). Le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des prévisions figurant à la présente section.

Les prévisions présentées ci-dessous, et les hypothèses qui les sous-tendent, ont par ailleurs été établies en application des dispositions du règlement délégué (UE) n°2019/980 complétant le règlement (UE) 2017/1129 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

11.1 Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

11.1.1 Hypothèses

FDJ a construit ses prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 conformément aux méthodes comptables appliquées dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et pour la période intermédiaire de six mois close le 30 juin 2019 (y-compris la norme IFRS 16 que le Groupe applique à compter du 1^{er} janvier 2019).

Ces prévisions reposent principalement sur les hypothèses suivantes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

- **Hypothèses relatives à des facteurs que peuvent influencer les membres des organes de direction :**
 - la finalisation de la mise en œuvre du plan stratégique 2015-2020, dans la continuité duquel s'inscrit le plan 2020-2025 ;
 - la poursuite de la croissance des mises et du chiffre d'affaires sur la tendance observée au premier semestre et confirmée sur le troisième trimestre, bien que 2019 soit une année impaire, donc sans les effets sur les paris sportifs d'une Coupe du Monde ou d'un Euro de football masculin (voir paragraphe 5.4.2 « Paris sportifs »). Cette tendance devrait se poursuivre tirée par un marché toujours très dynamique, grâce notamment aux événements football du mois de juin (Coupe du monde féminine, COPA America, Coupe d'Afrique des Nations), la poursuite des actions de modernisation et d'extension de l'offre en points de vente, et les résultats du travail de fond engagé en 2017 pour améliorer la compétitivité de l'offre en ligne dans toutes ses composantes. Le PBJ des paris sportifs pourrait être affecté par le niveau de TRJ qui pourrait être minoré par la multiplication des résultats sportifs inattendus. En matière de loterie, les mises devraient poursuivre leur progression notamment grâce aux cycles longs exceptionnels dont l'activité a bénéficié aussi bien pour le Loto que pour Euromillions et à la politique commerciale d'extension des agréments aux détaillants ;
 - l'absence de changements dans le périmètre de consolidation par rapport à la clôture du 30 juin 2019 ;

- comme indiqué au paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution », une augmentation moyenne du taux de commission en pourcentage des mises versées aux détaillants à compter de janvier 2019 (taux moyen passant de 5,2 en 2018 à 5,4% en 2019), avec un impact attendu d'environ 20 millions d'euros de charges supplémentaires en 2019 par rapport aux taux pratiqués en 2018 ;
- des coûts d'introduction en bourse (y compris l'offre réservée aux salariés) d'environ 30 millions d'euros en 2019, comptabilisés en éléments non récurrents du résultat opérationnel sous l'EBITDA ; étant précisé que le coût réel dépendra des termes définitifs de l'offre aux salariés (qui seront donnés dans la note d'opération) et du taux de participation des salariés du Groupe.
- **Hypothèses relatives à des facteurs échappant à l'influence des organes de direction :**
 - un taux de change moyen annuel euro/dollar à 1,17 et un taux de change moyen annuel euro/livre sterling à 0,91, conformément aux taux moyens constatés depuis le début de l'année ;
 - le paiement par FDJ à l'Etat d'une contrepartie financière de 380 millions d'euros conformément à la Loi Pacte et à l'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard qui a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans, le paiement de cette contrepartie devant intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Cet élément constitue un actif incorporel amorti sur 25 ans à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la Loi Pacte.

11.1.2 Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

FDJ prévoit d'atteindre un niveau de mises totales pour l'exercice 2019 d'environ 16,9 milliards d'euros, représentant une hausse de plus de 7% par rapport à 2018, portée par les paris sportifs et la loterie.

Le Groupe prévoit d'atteindre un chiffre d'affaires d'environ 1,9 milliard d'euros, et sur une base retraitée, 2 milliards d'euros. Les retraitements réalisés qui permettent une meilleure comparaison avec les années futures sont :

- l'application du nouveau cadre fiscal qui sera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2020, représentant un effet positif de l'ordre de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, correspondant à la nouvelle fiscalité basée sur le PBJ, à la suppression des dotations aux fonds de contrepartie nécessitant la mise en place d'une assurance pour couvrir ces risques et à la modification du traitement comptable des promotions liée à la suppression des fonds joueurs (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ») ;
- La prise en compte d'une année pleine de chiffre d'affaires de Sporting Group, groupe acquis en mai 2019 (voir paragraphe 5.4.3.1 « Services B2B à l'international »), représentant un effet positif de l'ordre de 15 millions d'euros (ajout des 5 mois manquants).

Sur la base du chiffre d'affaires retraité de 2 milliards d'euros :

- la loterie devrait représenter un chiffre d'affaires supérieur à 1,55 milliard d'euros ;
- les paris sportifs devraient générer un chiffre d'affaires d'environ 370 millions d'euros ;
- les activités adjacentes devraient représenter un chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros en comptant le chiffre d'affaires en année pleine de Sporting Group.

Le Groupe prévoit :

- un EBITDA réalisé qui devrait s'élever à environ 325 millions d'euros. Il est à noter que les coûts d'introduction en bourse et d'offre réservée aux salariés, qui devraient s'élever à environ 30 millions d'euros (les « Coûts d'Introduction en Bourse »), n'impactent pas l'EBITDA puisqu'ils sont comptabilisés en éléments non récurrents du résultat opérationnel ;

- un EBITDA retraité de l'ordre de 375 millions d'euros prenant en compte les retraitements liés à la nouvelle fiscalité qui entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2020 impactant le chiffre d'affaires, le coût de mise en place d'une assurance pour couvrir les risques de contrepartie et intégrant une année pleine de Sporting Group. L'ensemble de ces retraitements représentent une amélioration de l'EBITDA de 50 millions d'euros.

Les investissements réalisés au cours de l'exercice 2019 (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, hors acquisitions de titres) devraient atteindre environ 90 millions d'euros, en ligne avec le niveau des investissements en 2018, correspondant principalement, comme en 2018 aux coûts de développements informatiques capitalisés et au renouvellement et déploiement des équipements en points de vente

FDJ souhaite proposer à l'assemblée générale annuelle qui se réunira en 2020 la distribution d'un dividende de 122 millions d'euros au titre de l'exercice 2019, en ligne avec celui distribué en 2019 au titre de l'exercice 2018, malgré l'impact des coûts d'introduction en bourse sur les comptes 2019.

11.2 Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

11.2.1 Hypothèses

FDJ a construit ses prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 conformément aux méthodes comptables appliquées dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et pour la période intermédiaire de six mois close le 30 juin 2019 (y-compris la norme IFRS 16 que le Groupe applique à compter du 1^{er} janvier 2019).

Ces prévisions reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

- **Hypothèses relatives à des facteurs que peuvent influencer les membres des organes de direction :**
 - la mise en œuvre de la stratégie 2020-2025 du Groupe telle que décrite au paragraphe 5.3.2 « Stratégie du Groupe » et son succès ;
 - l'absence de changements dans le périmètre de consolidation par rapport au 31 décembre 2019 ;
 - une hypothèse de rémunération des détaillants inchangée par rapport à celle mise en place en 2019 (voir paragraphe 5.5.1.2 « Fonction commerciale et réseau physique de distribution ») ;
 - la concrétisation d'un partenariat sur les JO 2024 dont l'accord n'est pas encore signé ;
- **Hypothèses relatives à des facteurs échappant à l'influence des organes de direction :**
 - les hypothèses de perspectives de marché décrites au paragraphe 5.2 « Marchés » du Document d'Enregistrement ;
 - l'entrée en vigueur et la mise en œuvre de la nouvelle réglementation et de la nouvelle fiscalité des jeux d'argent et de hasard, telles que décrites au chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire » et la stabilité des principales caractéristiques de la réglementation et du système fiscal et en particulier l'absence d'évolution des plafonds de TRJ réglementaire ; ainsi qu'une acception de la fiscalité par les autorités compétentes conforme à celle de FDJ ;
 - une hypothèse de remboursement des fonds joueurs (fonds permanents, fonds de contreparties et fonds de réserve, dont les montants qui évoluent en permanence s'élevaient à 256 millions d'euros au 30 juin 2019) sur 5 ans à partir de 2020 qui restent encore soumise à décision. Cette décision sera formalisée par un décret dans les prochaines semaines (voir paragraphe 7.1.2.1 « Le contexte réglementaire ») ;

- le paiement par FDJ à l'Etat d'une contrepartie financière de 380 millions d'euros conformément à la Loi Pacte et à l'Ordonnance réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard qui a fixé la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans, le paiement de cette contrepartie devant intervenir au plus tard le 30 juin 2020. Cet élément constitue un actif incorporel amorti sur 25 ans à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la Loi Pacte ;
- un taux d'impôt effectif basé sur l'évolution de l'impôt sur les sociétés français, avec une réduction annoncée pour passer de 33% à 28% en 2020 ;
- des hypothèses de création ou de relancement de jeux nécessitant l'autorisation du régulateur, notamment le relancement du Loto en 2019 et l'approbation du Programme des Jeux de 2020 ;
- des hypothèses de taux de change euro/dollar à 1,15 et un taux de change euro/livre sterling à 0,92.

11.2.2 Prévisions pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Mises

En 2020, le Groupe estime que le niveau des mises devrait augmenter de 4% à 5% par rapport à 2019, avec pour ambition de se situer dans le haut de la fourchette, avec l'apport notamment de l'évènement EURO 2020 sur les paris sportifs.

Chiffre d'affaires

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé devrait progresser d'environ 5% par rapport au niveau de 2019 sur une base comparable (c'est-à-dire en tenant compte du nouvel environnement réglementaire et fiscal et de la comptabilisation en 2019 d'une année pleine de Sporting Group). Le segment de la loterie devrait enregistrer une hausse du chiffre d'affaires d'environ 5% par rapport à 2019 et celui des paris sportifs une hausse d'environ 6% par rapport à 2019, sur une base comparable.

Marge d'EBITDA

En 2020, le taux de marge d'EBITDA devrait être en ligne avec le taux de marge d'EBITDA 2019 retraitée (voir paragraphe 11.1.2 « Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 »).

11.3 Rapport des commissaires aux comptes sur la prévision d'EBITDA « réalisé » pour l'exercice à clore au 31 décembre 2019 et sur la prévision de marge d'EBITDA pour l'exercice à clore au 31 décembre 2020

A la Présidente Directrice Générale,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux et en réponse à votre demande, nous avons établi le présent rapport sur la prévision d'EBITDA « réalisé » pour l'exercice à clore au 31 décembre 2019 et sur la prévision de marge d'EBITDA pour l'exercice à clore au 31 décembre 2020 de la société La Française des Jeux incluses dans les sections 11.1 et 11.2 du chapitre 11 du document d'enregistrement.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en appliquant les dispositions du règlement (UE) n°2017/1129 et les recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions sur la base indiquée.

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 comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la société La Française des Jeux. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

A notre avis :

- la prévision d'EBITDA « réalisé » pour l'exercice à clore au 31 décembre 2019 et la prévision de marge d'EBITDA pour l'exercice à clore au 31 décembre 2020 ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de cette prévision d'EBITDA « réalisé » pour l'exercice à clore au 31 décembre 2019 et de cette prévision de marge d'EBITDA pour l'exercice à clore au 31 décembre 2020 est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société La Française des Jeux.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- de l'approbation du document d'enregistrement par l'AMF et,
- de l'approbation par l'AMF du prospectus établi dans le cadre de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et d'une offre au public, d'actions de la société La Française des Jeux en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF serait notifié

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 octobre 2019

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-François Viat

Nadège Pineau

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

CHAPITRE 12

ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

A la Date du Document d'Enregistrement, la Société est une société anonyme d'économie mixte (à capitaux majoritairement publics), dont la majorité du capital est détenue par l'Etat français. La gouvernance de la Société est en conséquence régie par les 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.

L'assemblée générale du 4 novembre 2019 doit décider, sous les conditions suspensives de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris et du transfert au secteur privé de la majorité du capital de la Société, d'adopter de nouveaux statuts ainsi qu'une nouvelle gouvernance.

Un descriptif résumé des principales stipulations de ces statuts, relatives au Conseil d'Administration de FDJ (le « Conseil d'Administration »), en particulier à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, ainsi qu'un descriptif résumé des principales stipulations du règlement intérieur du Conseil d'Administration que la Société envisage de mettre en place sous les mêmes conditions suspensives figurent au chapitre 14 « Fonctionnement des Organes d'administration et de Direction » et au paragraphe 19.2 « Stipulations statutaires » du Document d'Enregistrement.

Les informations détaillées dans le présent chapitre sont relatives au Conseil d'Administration et à la direction générale de la Société tels qu'ils existeront à compter de l'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris et du transfert au secteur privé de la majorité du capital de la Société.

12.1 Composition du Conseil d'Administration et Direction Générale

12.1.1 Composition du Conseil d'Administration

Sous les conditions suspensives de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris et du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, FDJ est administrée par un conseil d'administration d'au maximum dix-huit membres, dont :

- le cas échéant, un représentant de l'Etat, désigné conformément à l'article 4 de l'Ordonnance 2014 ;
- le cas échéant, des administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat, conformément à l'article 6 de l'Ordonnance 2014 ;
- 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.

A titre dérogatoire et transitoire, tant que les administrateurs représentant les salariés de la société et de ses filiales désignés dans les conditions prévues par l'article L.225-27-1 du Code de commerce n'auront pas été désignés, les cinq administrateurs représentant les salariés désignés en application 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 préalablement au transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société continueront de siéger au Conseil d'Administration, et ce pendant un délai maximal de six mois suivant le transfert au secteur privé de la majorité du capital de la société.

Leur mandat deviendra de plein droit caduc à la date la plus proche entre la date de désignation des deux administrateurs représentant les salariés de la société et de ses filiales désignés dans les conditions prévues par l'article L.225-27-1 du Code de commerce et l'expiration dudit délai de six mois.

A la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, le conseil d'administration sera donc composé des membres suivants :

| | Identité |
|---|--|
| Administrateurs nommés par l'assemblée générale* | <ul style="list-style-type: none"> - Madame Stéphane Pallez (Présidente Directrice Générale) - L'Union des Blessés de la Face (UBFT) (Association loi 1901), représentée par Monsieur Roussel Olivier - Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants (FNAM), représentée par Monsieur Henri Lacaille - Madame Marie-Ange Debon - Madame Fabienne Dulac - Monsieur Xavier Girre - Madame Corinne Lejbowicz - Monsieur Pierre Pringuet |
| Représentant de l'Etat | - Monsieur Emmanuel Bossière |
| Administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat | <ul style="list-style-type: none"> - Madame Ghislaine Doukhan - Monsieur Didier Trutt |
| Administrateurs représentant les salariés** | <ul style="list-style-type: none"> - Madame Claire Baptiste (Videau) - Monsieur Michel Durand - Monsieur Xavier Lehongre - Madame Agnes Lyon-Caen - Monsieur Philippe Pirani |
| Administrateur représentant les salariés actionnaires*** | - |

* Sous réserve de la désignation par l'assemblée générale du 4 novembre 2019 de Mme Debon, Mme Dulac, M. Girre, Mme Lejbowicz et M. Pierre Pringuet en qualité d'administrateurs et de M. Girre sous conditions suspensives de l'admission aux négociations des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris et du transfert au secteur privé de la majorité du capital FDJ.

** Le mandat de ces cinq administrateurs prendra fin à la date de désignation des deux administrateurs représentant les salariés désignés dans les conditions prévues par l'article L.225-27-1 du Code de commerce.

*** L'administrateur représentant les salariés actionnaires sera désigné par l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La désignation d'un ou deux administrateurs indépendants supplémentaires pourra être proposée à l'assemblée générale annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 en fonction de la composition du capital post transfert de la majorité du capital au secteur privé.

Conformément à la Loi Pacte et à l'Ordonnance, le Conseil d'Administration comprendra également un commissaire du gouvernement (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

Nationalité des membres du Conseil d'Administration

Tous les membres du Conseil d'Administration sont de nationalité française.

Membres indépendants du Conseil d'Administration

Au regard des critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef auquel la Société entend se référer à compter de l'admission de ses actions aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, le Conseil d'Administration a estimé que cinq membres du Conseil d'Administration sont des membres indépendants au sein du Conseil d'Administration.

Figurent ci-dessous l'analyse de l'indépendance par la Société de chaque administrateur nommé par l'assemblée générale, autre que les administrateurs nommés sur proposition de l'Etat, au regard des critères édictés par le Code Afep Medef.

| Critères (1) | Mme Pallez | M. Roussel, représentant permanent de l'UBFT | M. La Caille, représentant permanent de FNAM | Mme Debon | Mme Dulac | M Girre | Mme Lejbowicz | M. Pringuet |
|--|------------|--|--|-----------|-----------|---------|---------------|-------------|
| Critère 1 : Salarié mandataire social 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 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Critère 8 : Statut de l'actionnaire important | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓** | ✓ | ✓ |

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

* Mme Fabienne Dulac est Directrice exécutive Orange France et de Directrice Générale adjointe de Orange. Ces fonctions ne font pas obstacle à ce que le 3ème critère, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives, soit considéré comme rempli ; le Groupe entretenant des relations d'affaires non significatives avec Orange et contractant avec Orange Business Services, seul fournisseur capable d'opérer un maillage de 30 000 points de ventes tenant compte de contraintes de qualité de prestation et de respect de niveaux de service sur l'ensemble des points de vente.

** S'agissant de M. Xavier Girre qui est désormais désigné sur proposition du Conseil d'Administration, ni le fait qu'il était antérieurement désigné par l'assemblée sur proposition de l'Etat ni ses fonctions (directeur exécutif groupe en charge de la direction financière groupe d'EDF) ne font obstacle à la qualification d'indépendant.

A compter du règlement-livraison des actions de la Société dans le cadre de leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, le Conseil d'Administration comprendra 5 femmes et 6 hommes, soit respectivement 45% et 55% des membres du Conseil d'Administration (pour rappel, ne sont pas pris en compte dans ce calcul les administrateurs représentant les salariés ni l'administrateur représentant les salariés actionnaires). La composition du Conseil d'Administration sera ainsi conforme aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce prévoyant une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

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

Administrateurs nommés par l'assemblée générale :

| | |
|---|--|
| Nom : Madame Stéphane PALLEZ | |
| Age et nationalité : | 60 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 21 octobre 2014 |
| Echéance du mandat : | 2024 (AGO statuant sur les comptes 2023) |
| Actions détenues : | 1 (prêt par UBFT) |
| Participation à des comités du conseil : | Madame Pallez est actuellement membre du comité stratégique. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Présidente-Directrice Générale de FDJ (voir paragraphe 12.1.2. « Direction Générale ») |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | n/a |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | PDG de FDJ |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | Membre du conseil de surveillance et du comité d'audit d'EURAZEO Administratrice et Présidente du comité d'audit de CNP Assurances |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | Administratrice de Engie jusqu'au 17 mai 2019. |

| | |
|--|--|
| Nom : Monsieur Olivier ROUSSEL | |
| Représentant permanent de l'Union des Blessés de la Face (Association loi 1901) | |
| Age et nationalité : | 58 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | UBFT administrateur depuis 1980, M. Roussel depuis 2002. |
| Echéance du mandat : | 2024 (AGO statuant sur les comptes 2023) |
| Actions détenues : | 18 458 (UBFT) (dont une prêtée à la Président-Directrice Générale) |
| Participation à des comités du conseil : | Monsieur Roussel est actuellement membre des Comité des Rémunérations, Comité Développement Durable, Comité Stratégique. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | 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 |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Directeur Général de l'UBFT Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées Membre du comité stratégique CYP SAS, exploitant l'EHPAD « Résidence Colonel Picot » |

| | |
|---|--|
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | Administrateur de l'association Lino Ventura Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|---|---|
| Nom : Monsieur Henri LACAILLE Représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants | |
| Age et nationalité : | 83 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | FNAM administrateur depuis 2006, Président depuis 2014. |
| Echéance du mandat : | 2024 (AGO statuant sur les comptes 2023) |
| Actions détenues : | 8 460 (FNAM) |
| Participation à des comités du conseil : | Monsieur Lacaille n'est actuellement membre d'aucun Comité du Conseil. |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | n/a |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Président de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre 1 ^{er} Vice-Président de l'Office national des Anciens Combattants |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | Président de la FNAM depuis septembre 2014 |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|--|---|
| Nom : Madame Marie-Ange DEBON | |
| Age et nationalité : | 54 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 4 novembre 2019 (sous conditions suspensives) |
| Echéance du mandat : | 2023 |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | n/a |

| | |
|---|---|
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Madame Debon est titulaire d'un master de droit, diplômée d'HEC et de l'ENA. Elle a occupé les fonctions d'auditeur puis de conseiller référendaire de la Cour des comptes de 1990 à 1994. De 1994 à 1998 elle était Directrice générale adjointe en charge des ressources (finances, juridique, moyens de production) de France 3. Elle a rejoint le groupe Thomson (devenu Technicolor) en 1998 pour y occuper les fonctions de Directrice financière adjointe puis, de 2003 à 2008 de secrétaire générale – membre du comité de direction. De 2008 à 2013 elle était secrétaire générale de Suez puis directrice générale de la division internationale de 2013 à 2018. Elle occupe aujourd'hui les fonctions de Directrice générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale.. |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Directrice Générale France, Italie, Europe Centrale et Orientale et membre du Comex de Suez |
| Mandats en cours : | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| <ul style="list-style-type: none"> Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | <ul style="list-style-type: none"> Technip FMC (depuis 2010) : administratrice, présidente du comité d'audit depuis 2017 Arkema : administratrice et présidente du comité d'audit depuis 2018 Vice-Président du MEDEF International (présidente des groupes France-Maroc et France-Azerbaïdjan) Etablissement médical Jeanne Garnier : Administratrice Lydec, société cotée au Maroc (Groupe SUEZ) |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | <ul style="list-style-type: none"> GRDF (Groupe ENGIE) : administratrice de 2013 à 2017 Groupama : administratrice de 2012 à 2013 Membre du collège de l'Autorité des marchés financiers de 2008 à 2013 |

| | |
|--|--|
| Nom : Madame Fabienne DULAC | |
| Age et nationalité : | 52 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 4 novembre 2019 (sous conditions suspensives) |
| Echéance du mandat : | 2023 |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | n/a |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Madame Dulac est titulaire de maîtrises d'histoire et de sciences politiques et de lettres modernes, d'un DEA de sociologie politique (IEP) 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. En 1997, elle devient Responsable du marketing des usages et du business development de Wanadoo. De 1997 à 1999, elle est Responsable de la communication et de la division multimédia de France Telecom. En 2003, elle occupe les fonctions de responsable du marketing des services du marché internet avant de devenir, en 2006, Directrice des boutiques et support en ligne de Orange. Madame Dulac devient en 2008 Directrice des ventes et de la relation clients en ligne de Orange, puis, en 2011, Directrice opérationnelle Nord de la France, jusqu'en 2013 où elle devient Directrice de la communication du groupe. Depuis 2015, Madame Dulac est Directrice exécutive Orange France. Elle est Directrice Générale Adjointe Orange et CEO Orange France depuis 2018. |

| | |
|---|---|
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Directrice Générale Adjointe de Orange et CEO Orange France |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | - L'Oréal (depuis 2019) : administratrice, membre du comité d'audit |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|--|---|
| Nom : Monsieur Xavier GIRRE | |
| Age et nationalité : | 50 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2014 première nomination au Conseil de FDJ |
| Echéance du mandat : | 2022 à compter du 4 novembre 2019 |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | Monsieur Girre est actuellement Président du Comité d'audit et membre du comité stratégique. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidée par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date. |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Monsieur Girre est diplômé de HEC (1990), titulaire d'une maîtrise de droit des affaires (1990), lauréat de l'IEP de Paris (1992), ancien élève de l'ENA (1995). Il a commencé sa carrière à la Cour des comptes de 1995 à 1999. De 1999 à 2011 au sein du groupe Veolia Xavier Girre est notamment chargé de mission auprès du président de Dalkia, directeur des risques et de l'audit du groupe Veolia, DGA en charge des finances de Veolia Transport et de Veolia Propreté. De 2011 à 2015 au sein du groupe La Poste Xavier Girre est DGA en charge des finances du groupe et Président du directoire de Xange Private Equity. Xavier Girre rejoint le groupe EDF en 2015 où il est depuis 2016 Directeur exécutif du groupe en charge de la direction financière groupe. |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Directeur exécutif du groupe EDF en charge de la direction financière groupe |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées) | - RTE : Président du conseil de surveillance depuis 2018 - CTE : Président-Directeur Général depuis 2017 - EDF Trading : Président du conseil d'administration depuis 2017 - DALKIA : Administrateur et président du comité d'audit depuis 2016 |

| | |
|---|---|
| étrangères, sociétés non cotées étrangères) | <ul style="list-style-type: none"> - EDF ENERGY HOLDING : Administrateur et président du Comité d'audit 2016 - ENEDIS : Membre du conseil de surveillance depuis 2015 - EDF RENOUVELABLES : Administrateur au conseil d'administration depuis 2016 - EDISON : Administrateur au conseil de surveillance depuis 2019 |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | <ul style="list-style-type: none"> - Electricité de Strasbourg : Administrateur au conseil d'administration jusqu'en 2016 - EDF Assurances : membre du conseil de surveillance jusqu'en 2016 - RATP : Administrateur au conseil d'administration et président du comité d'audit jusqu'en 2016 |

| | |
|---|--|
| Nom : Madame Corinne LEJBOWICZ | |
| Age et nationalité : | 59 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 4 novembre 2019 (sous conditions suspensives) |
| Echéance du mandat : | 2023 |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | n/a |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | <p>Madame Lejbowicz est diplômée de l'ESCP Europe et de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris.</p> <p>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 Directeur général chez TBWA. En 1994, elle rejoint Infogrammes et participe au lancement des premiers partenariats avec des éditeurs de contenu et des e-commerçants. De 1996 à 1998, elle devient Directeur du projet d'accès internet haut débit chez Numéricable. En 1998, elle est nommée Directeur de la stratégie et des nouveaux projets de la filiale AOL France. Elle prend la responsabilité de Directeur 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. D'abord en tant que Directeur délégué, puis comme Directeur général et enfin comme Président-Directeur Général de la société de 2007 à 2012.</p> <p>De 2015 à 2018, elle a été Directeur général de PrestaShop.</p> <p>Corinne Lejbowicz est aussi mentor au Moovjee, association en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, depuis 2011.</p> |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Administratrice de sociétés |
| Mandats en cours : | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | <ul style="list-style-type: none"> - La Poste (depuis 2016) : administratrice et membre du comité stratégie et investissement - Lengow (depuis 2013) : administratrice - Bird Office (depuis 2015) : administratrice - Agriconomie.com (depuis 2015) : administratrice |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | <ul style="list-style-type: none"> - Minutebuzz (de 2013 à 2015) : administratrice - Administrateur d'Educlever, Administrateur de Filae, administrateur de PrestaShop |

| | |
|---|---|
| Nom : Monsieur Pierre PRINGUET | |
| Age et nationalité : | 69 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 4 novembre 2019 (sous conditions suspensives) |
| Echéance du mandat : | 2023 |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | n/a |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Monsieur Pringuet est diplômé de l'Ecole Polytechnique et est Ingénieur au Corps des Mines. Monsieur Pringuet débute dans la fonction publique de 1976 à 1987 où il occupe divers postes au Ministère de l'Industrie, travaille au sein de cabinets ministériels auprès de monsieur Michel Rocard (Ministères du Plan puis de l'Agriculture) et devient Directeur des Industries Agricoles et Alimentaires au Ministère de l'Agriculture. Il rejoint le groupe Pernod Ricard en 1987 en qualité Directeur du Développement, avant de devenir successivement Directeur Général SEGM, Président-Directeur Général Europe, Co-Directeur Général, Directeur Général Délégué et Directeur Général (de 2000 à 2015). Il est actuellement administrateur de Pernod Ricard. |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Administrateur de sociétés |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | <ul style="list-style-type: none"> - Pernod Ricard (depuis 2012) : administrateur (jusqu'au 8/11/19) et vice-président du conseil d'administration - Vallourec (depuis 2015) : vice-président et membre référent du conseil de surveillance - Iliad (depuis 2007) : administrateur - Cap Gemini (depuis 2009) : administrateur et administrateur référent depuis 2017 - Avril Gestion (depuis 2015) : administrateur - Agro Paris Tech (depuis 2014) : administrateur et Président du conseil d'administration (jusqu'en 2015 limite d'âge) - Amicale du Corps des Mines Président depuis 2015 - Association MichelROCARD.org Vice-Président depuis 2014 - |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | - Association Française des Entreprises Privées (AFEP) : Président de 2012 à 2017 |

| | |
|--|--|
| Nom : Monsieur Emmanuel BOSSIERE | |
| Age et nationalité : | 29 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 3 septembre 2019 |
| Echéance du mandat : | 2 février 2022 (remplacement de S. Badirou-Gafari sur son mandat en cours, lui-même nommé en remplacement de J. Reboul nommé le 2 février 2017) |
| Actions détenues : | Aucune à titre personnel (actions détenues par l'Etat) |
| Participation à des comités du conseil : | Monsieur Bossière est actuellement membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Finance et gouvernance d'entreprise Gestion de grands projets Financements structurés et internationaux |

| | |
|---|--|
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | APE, chargé de participations Orange et FDJ |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | n/a |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | Administrateur proposé par l'État au conseil de surveillance de Holding SP, société codétenue par l'État et Bpifrance Participations |

| | |
|---|---|
| Nom : Madame Ghislaine DOUKHAN | |
| Age et nationalité : | 52 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2017 |
| Echéance du mandat : | 2022 |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | Madame Doukhan est actuellement membre du Comité stratégique. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date. |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Madame Doukhan est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC, 1991). Elle commença 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 directeur de la division moyens d'essais de la direction technique (2004-2007), directeur des programmes moteurs forte puissance au sein de la division des moteurs civils (2007-2010) puis directeur de la division services et rechanges (2010-2015). Elle rejoint en 2015 Safran et devint directeur de Safran Analytics, nouvelle entité dédiée à la création de valeur à partir de données. |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Directeur Safran Analytics |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | n/a |

| | |
|---|-----|
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |
|---|-----|

| | |
|---|--|
| Nom : Monsieur Didier TRUTT | |
| Age et nationalité : | 59 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2014 |
| Echéance du mandat : | |
| Actions détenues : | n/a |
| Participation à des comités du conseil : | Monsieur Trutt est actuellement membre du Comité Stratégique et du Comité des Rémunérations. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Monsieur Trutt a été nommé Président Directeur Général d'IN Groupe en septembre 2009. Son mandat à la tête de 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 (Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint-Etienne), Didier Trutt rejoint le Groupe Thomson en 1984 pour lequel il effectue une grande partie de sa carrière à l'international, notamment en Asie. Il est un des acteurs clés de la transformation de l'entreprise du monde analogique au digital.. |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | Président Directeur Général d'IN Groupe (ex Imprimerie Nationale S.A.) |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | n/a |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | Administrateur indépendant, Président du Conseil d'administration et Directeur Général-Président du Comité Stratégique – Imprimerie Nationale S. A. depuis 2009. Administrateur représentant de l'Etat, Membre de la Commission Economique et Stratégique de la RATP depuis juillet 2019. Conseiller du commerce extérieur de la France depuis 1992. |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | Administrateur de la Société Keynectis de 2009 à 2014, du Groupe Nexter de 2011 à 2014, du Centre Technique du Papier (CTP) de 2012 à 2015. |

| | |
|--|--|
| Nom : Madame Claire BAPTISTE (VIDEAU) | |
| Age et nationalité : | 38 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2014 |
| Echéance du mandat : | Aucune modification jusqu'à la désignation des nouveaux administrateurs salariés (dispositions transitoires des nouveaux statuts) |
| Actions détenues : | Détention d'actions par le FCPE de FDJ |
| Participation à des comités du conseil : | Madame Videau est actuellement membre du Comité des Rémunérations. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Administratrice Salariée |

| | |
|---|----------------------------|
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | n/a |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | Contrôleur de gestion, FDJ |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | n/a |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|---|--|
| Nom : Monsieur Michel DURAND | |
| Age et nationalité : | 60 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2009 |
| Echéance du mandat : | Aucune modification jusqu'à la désignation des nouveaux administrateurs salariés (dispositions transitoires des nouveaux statuts) |
| Actions détenues : | Détention d'actions par le FCPE de FDJ |
| Participation à des comités du conseil : | Monsieur Durand est actuellement membre du Comité Stratégique. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Administrateur Salarié |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | n/a |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | Ingénieur Systèmes, FDJ |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | n/a |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|---|---|
| Nom : Monsieur Xavier LEHONGRE | |
| Age et nationalité : | 45 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2017 |
| Echéance du mandat : | Aucune modification jusqu'à la désignation des nouveaux administrateurs salariés (dispositions transitoires des nouveaux statuts) |
| Actions détenues : | Détention d'actions par le FCPE de FDJ |
| Participation à des comités du conseil : | n/a |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Administrateur Salarié |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | n/a |
| Mandats en cours : | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | Responsable SI Commercial et Opérations |
| <ul style="list-style-type: none"> Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | n/a |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|--|---|
| Nom : Madame Agnès LYON-CAEN | |
| Age et nationalité : | 50 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 2018 |
| Echéance du mandat : | Aucune modification jusqu'à la désignation des nouveaux administrateurs salariés (dispositions transitoires des nouveaux statuts) |
| Actions détenues : | Détention d'actions par le FCPE de FDJ |
| Participation à des comités du conseil : | Madame Agnès Lyon-Caen est actuellement membre du Comité d'Audit. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Administratrice salariée |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | n/a |
| Mandats en cours : | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | Chargée de mission, FDJ |
| <ul style="list-style-type: none"> Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés | n/a |

| | |
|--|-----|
| non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

| | |
|---|---|
| Nom : Monsieur Philippe PIRANI | |
| Age et nationalité : | 58 ans, de nationalité française |
| Première nomination : | 1999 |
| Echéance du mandat : | Aucune modification jusqu'à la désignation des nouveaux administrateurs salariés (dispositions transitoires des nouveaux statuts) |
| Actions détenues : | Détention d'actions par le FCPE de FDJ |
| Participation à des comités du conseil : | Comité d'Audit Comite DD-RSE. La composition des différents comités postérieurement à l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sera décidé par le premier conseil d'administration se réunissant après cette date |
| Résumé des principaux domaines d'expertise et d'expérience : | Informatique Point de Vente Epargne Salariale |
| Principales activités exercées en dehors de la Société : | n/a |
| Mandats en cours : | |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés du groupe | Chargé intégration qualification, FDJ |
| • Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au groupe : (sociétés cotées françaises, sociétés non cotées françaises, sociétés cotées étrangères, sociétés non cotées étrangères) | n/a |
| Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années | n/a |

12.1.2 Direction générale

La direction générale de La Française des Jeux sera assurée par une Présidente Directrice Générale (Madame Stéphane Pallez), la dissociation des fonctions de Présidente du Conseil d'Administration et de Directrice Générale n'étant pas envisagée, et un directeur général délégué (Monsieur Charles Lantieri).

Biographie de Madame Stéphane Pallez

Madame Stéphane Pallez est Présidente Directrice Générale du FDJ depuis novembre 2014. Au cours de son premier mandat, elle a mené à bien une nouvelle phase de développement de l'entreprise, conjuguant croissance et 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.

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'Economie et des Finances. Elle a été successivement en charge de la sous-direction des Assurances à partir de 1995, d'un portefeuille de participations de l'Etat 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'Economie et des Finances Pierre Bérégovoy et Michel Sapin, en charge des questions industrielles, de 1991 à 1993.

Madame Stéphane Pallez est membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés françaises telles que CNP Assurances, dont elle préside le Comité d'audit, et Eurazeo.

Née en 1959, elle est diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et ancienne élève de l'Ecole 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, et de la Fondation d'entreprise FDJ.

Monsieur Charles Lantieri a rejoint FDJ alors qu'il était adjoint au Directeur du Budget au ministère de l'Economie 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'Ecole Polytechnique.

Né en 1961, Charles Lantieri est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ensaë.

12.2 Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration et aux dirigeants mandataires sociaux

A la connaissance de la Société à la Date du Document d'Enregistrement, 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.

12.3 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et des dirigeants mandataires sociaux

A la connaissance de la Société à la Date du Document d'Enregistrement, 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.

CHAPITRE 13

REMUNERATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS

13.1 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux de la Société

13.1.1 Rémunérations et avantages versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société

Les tableaux ci-dessous présentent les rémunérations et les avantages de toute nature versés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs par la Société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018.

Tableau n°1 (Nomenclature AMF) - Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

| | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|--|----------------------|----------------------|
| Madame Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale | | |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>) | 321 540 euros | 321 278 euros |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 4</i>) | Néant | Néant |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 6</i>) | Néant | Néant |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | Néant | Néant |
| TOTAL | 321 540 euros | 321 278 euros |

| | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|--|----------------------|----------------------|
| Monsieur Charles Lantieri, Directeur Général Délégué | | |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>) | 251 219 euros | 250 671 euros |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 4</i>) | Néant | Néant |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>détaillées au tableau 6</i>) | Néant | Néant |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | Néant | Néant |
| TOTAL | 251 219 euros | 250 671 euros |

Tableau n°2 (Nomenclature AMF) - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

| | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Madame Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale | | | | |
| Rémunération fixe | 260 004 euros bruts | 260 004 euros bruts | 260 004 euros bruts | 260 004 euros bruts |
| Rémunération variable annuelle | 56 400 euros bruts | 56 400 euros bruts | 56 400 euros bruts | 56 400 euros bruts |
| Rémunération exceptionnelle | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Jetons de présence | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Avantages en nature | 5 136 euros | 5 136 euros | 4 874 euros | 4 874 euros |
| TOTAL | 321 540 euros | 321 540 euros | 321 278 euros | 321 278 euros |

| | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Montants dus | Montants versés | Montants dus | Montants versés |
| Monsieur Charles Lantieri, Directeur Général Délégué | | | | |
| Rémunération fixe | 202 008 euros bruts | 202 008 euros bruts | 202 008 euros bruts | 202 008 euros bruts |
| Rémunération variable annuelle | 44 180 euros bruts | 44 180 euros bruts | 44 180 euros bruts | 44 180 euros bruts |
| Rémunération exceptionnelle | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Jetons de présence | Néant | | Néant | Néant |
| Avantages en nature | 5 031 euros | 5 031 euros | 4 483 euros | 4 483 euros |
| TOTAL | 251 219 euros | 251 219 euros | 250 671 euros | 250 671 euros |

Tableau n°4 (Nomenclature AMF) - Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

| Exercice 2018 | | | | | | |
|---------------------|--------------------|--|---|---|-----------------|--------------------|
| | 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 exécutif

| Exercice 2018 | | | |
|----------------------|--------------------|---|-----------------|
| | N° et date du plan | Nombre d'options levées durant l'exercice | Prix d'exercice |
| Mme Stéphane Pallez | | Néant | |
| M. Charles Lantieri | | Néant | |

Tableau n°6 (Nomenclature AMF) - Actions de performance attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social exécutif par l'émetteur

| Exercice 2018 | | | | | | |
|----------------------|--------------------|---|---|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| | 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 | | | | Néant | | |
| M. Charles Lantieri | | | | Néant | | |

Tableau n°7 (Nomenclature AMF) - Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

| Exercice 2018 | | |
|----------------------|--------------------|---|
| | N° et date du plan | Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice |
| Mme Stéphane Pallez | | Néant |
| M. Charles Lantieri | | Néant |

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 | | | | |
| Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches) | | | | |
| Nombre d'actions souscrites au [...] (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) | | | |

Tableau n°10 (Nomenclature AMF) – Historique des attributions d’actions de performance

| | Plan n° 1 | Plan n° 2 | Plan n° 3 | Etc. |
|--|-----------|-----------|-----------|------|
| Date d’assemblée | Néant | | | |
| Date du Conseil d’Administration ou du directoire selon le cas | | | | |
| Nombre total d’actions attribuées, dont le nombre attribué à : | | | | |
| Date d’acquisition des actions | | | | |
| Date de fin de période de conservation | | | | |
| Conditions de performance | | | | |
| Nombre d’actions acquises au [..] | | | | |
| Nombre cumulé d’actions annulées ou caduques | | | | |
| Actions de performance restantes en fin d’exercice | | | | |

Tableau n°11 (Nomenclature AMF)

| Dirigeants mandataires sociaux exécutifs | 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 : Date fin mandat : | | X | | X | | X | | X |
| M. Charles Lantieri Directeur Général délégué Date début mandat : Date fin mandat : | | X | | X | | X | | X |

A la Date du Document d'Enregistrement, et depuis le 5 juin 2019, les rémunérations de Madame Stéphane Pallez et de Monsieur Charles Lantieri sont les suivantes (sur une base annuelle) :

Madame Stéphane Pallez :

- rémunération fixe de 286.000 euros bruts (cette rémunération incluant le bénéfice de son affiliation aux régimes collectifs de prévoyance et de santé du personnel de la FDJ), à laquelle s'ajoutent des avantages en nature d'un montant de 5 604 euros ;
- rémunération variable de 71.500 euros bruts, sous réserve de l'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs définis par le Conseil d'Administration.

Monsieur Charles Lantieri :

- rémunération fixe de 222.000 euros bruts (cette rémunération incluant le bénéfice de son affiliation aux régimes collectifs de prévoyance et de santé du personnel de la FDJ), à laquelle s'ajoutent des avantages en nature d'un montant de 4 488 euros ;
- rémunération variable de 55.500 euros bruts, sous réserve de l'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs définis par le Conseil d'Administration.

En cas d'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, il appartiendra à la prochaine assemblée générale annuelle de statuer sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et des avantages de toute nature des deux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020.

13.1.2 Rémunérations et avantages versés aux mandataire sociaux non exécutifs de la Société

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'assemblée générale du 2 février 2017 a fixé à 100 000 euros le montant global de l'enveloppe annuelle rémunération (anciennement appelés jetons de présence) à répartir par le conseil entre ses membres.

Le Conseil d'Administration du 4 juillet 2017 a arrêté les règles de répartition de l'enveloppe annuelle en fonction de la présence des administrateurs aux séances du conseil et à celle des comités du conseil.

Il est rappelé que la Présidente-directrice générale ne perçoit pas de rémunération d'administratrice au titre de sa participation au conseil d'Administration.

L'administrateur représentant l'Etat et les administrateurs du secteur public nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat, respectivement M. Xavier Girre et Mme Mélanie Joder, n'ont perçu, personnellement, aucune rémunération de la part de la Société au titre de leur mandat. Les administrateurs du secteur privé nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat, respectivement M. Didier Trutt, Mme Ghislaine Doukhan, Mme Catherine Delmas-Comolli et M. Henri Serres, ont perçu 85% du montant des jetons de présence correspondant à 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 (cf. tableau ci-dessous). Il est précisé que le solde du montant des jetons de présence correspondant à 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 Mme Claire Videau, M. Michel Durand, M. Philippe Pirani, M. Xavier Lehongre, M. Raphaël Rignault (jusqu'au 21 février 2018) et Mme Agnès Lyon-Caen (à partir du 22 février 2018).

Le tableau ci-après détaille le montant des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société par la Société ou par toute société du Groupe au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 :

Tableau n°3 (Nomenclature AMF) - Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non exécutifs

| Mandataires sociaux non exécutifs | Montants versés en 2017* | Montants versés en 2018** |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Nom : Didier Trutt | | |
| Jetons de présence | 7 143 euros | 7 933 euros |
| Autres rémunérations | | |
| Nom : Ghislaine Doukhan | | |
| Jetons de présence | 5 714 euros | 6 233 euros |
| Autres rémunérations | | |
| Nom : Catherine Delmas-Comolli | | |
| Jetons de présence | 8 571 euros | 7 367 euros |
| Autres rémunérations | | |
| Nom : Henri Serres | | |
| Jetons de présence | 15 000 euros | 11 333 euros |
| Autres rémunérations | | |
| Nom : UBFT | | |
| Jetons de présence | 10 924 euros | 8 667 euros |
| Autres rémunérations | | |
| Nom : FNAM | | |
| Jetons de présence | 3 361 euros | 4 000 euros |
| Autres rémunérations | | |
| TOTAL | 50 713 euros | 45 533 euros |

* Montants dus au titre de l'exercice 2017 et 2018 versés en 2019 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux.

** Montants dus au titre de l'exercice 2018 et versés en 2019 avant déduction de la retenue à la source relative aux prélèvements fiscaux et sociaux

Le projet de règlement intérieur du Conseil d'Administration, qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de la Société appelé à se réunir après l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, prévoit que les administrateurs percevront une rémunération dont le montant total par exercice social, tel que fixé par l'assemblée générale, sera divisé en deux parties, l'une fixe, l'autre variable.

La partie fixe devra représenter au maximum 40% du montant total de la rémunération.

La partie variable sera répartie entre les administrateurs en fonction de leur assiduité aux réunions du conseil et des comités dont ils sont membres.

Dans les conditions prévues par la loi et sur proposition du comité des rémunérations, le Conseil d'Administration peut allouer aux administrateurs des rémunérations exceptionnelles au titre des mandats ou missions exceptionnelles qu'il leur confie.

13.2 Sommes provisionnées par la Société aux fins de versement de pensions, retraites et autres avantages au profit des mandataires sociaux

Non applicable.

CHAPITRE 14

FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

14.1 Fonctionnement des organes d'administration et de direction

14.1.1 Conseil d'Administration

Compétences

Aux termes du projet de règlement intérieur qui sera proposé au Conseil d'Administration qui se réunira après l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris :

- 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 ;
- s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs 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.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration qui se réunira après l'admission des actions de FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à Paris déterminera la liste et les seuils des décisions ne pouvant être prises par les mandataires sociaux qu'avec l'autorisation du Conseil d'Administration.

Information

Le Président 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 des ressources humaines, dont notamment la politique de rémunération au sein du Groupe.

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.

Le Conseil d'Administration est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Il peut également avoir connaissance à tout moment, y compris dans l'intervalle qui sépare les réunions portant sur l'examen des comptes, de toute évolution significative de la situation financière et de la situation des liquidités ainsi que des engagements de la Société.

Afin d'accompagner leur réflexion, les membres du Conseil d'Administration sont destinataires de toute information pertinente, y compris critique, concernant la Société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au Conseil d'Administration 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.

Administrateur référent

Lorsque les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration sont réunies, le Conseil d'Administration peut désigner, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, un Administrateur Référent parmi les administrateurs indépendants. Il est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur, sauf décision du conseil de le nommer pour une durée plus courte.

Evaluation du Conseil d'Administration

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 des Nominations et des Rémunérations avec l'aide d'un consultant extérieur et de l'Administrateur Référent 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.

14.1.2 Direction générale

La Présidente-Directrice Générale et le Directeur Général Délégué sont assistés de deux organes de direction :

- un Comité de Pilotage de l'Activité (CPA) qui pilote l'activité et suit la bonne exécution de la stratégie. Il est composé de :
 - Stéphane Pallez, Présidente directrice générale
 - Charles Lantieri, Directeur général délégué, Président de FDP et Président de la Fondation d'entreprise FDJ®
 - Patrick Buffard, Directeur général adjoint, en charge du Commercial, de la Business Unit Sport, des Médias, de la Production TV et de l'Evènementiel
 - Pascal Chaffard, Directeur général adjoint, en charge des Finances, de la Performance et de la Stratégie
 - Xavier Etienne, Directeur général adjoint, en charge de la Technologie et de l'International
 - Cécile Lagé, Directrice générale adjointe, en charge de la *Business Unit* Loterie, de l'*Accelerated Business Unit* Divertissement et de la Direction Clients
- un Comité de Direction Groupe (CDG) qui partage les objectifs opérationnels et financiers et assure le pilotage des fonctions corporate et leur articulation avec les Business Units. Outre les membres du CPA, il est composé des personnes suivantes :
 - Pierre-Marie Argouarc'h, Directeur, en charge de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation
 - Valérie Berche, Directrice, en charge de l'Audit, des Risques, du Contrôle, de la Qualité et de l'Ethique
 - Raphaël Botbol, Directeur, en charge de la Stratégie, de l'Innovation et du M&A, et de l'Accelerated Business Unit Paiements et Services
 - Richard Courtois, Directeur, en charge de la Business Unit Paris Sportifs
 - Marion Hugé, Directrice, en charge de la Régulation et des affaires publiques

- Philippe Lemaire, Directeur, en charge de la Sécurité
- Sophie Metras, Directrice Clients
- Elisabeth Monégier du Sorbier, Directrice, en charge du Juridique
- Yovan Obrenovitch, Directeur, en charge des Systèmes d'Information
- Vincent Perrotin, Directeur, en charge de la RSE Groupe
- Raphaële Rabatel, Directrice, en charge de la Communication et du Développement Durable

14.2 Absence de contrats de service

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'Administration de la Société ou à l'une quelconque de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

14.3 Fonctionnement des organes de gouvernement d'entreprise

Conformément au projet de Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration peut constituer en son sein des comités spécialisés. Leur mission est de préparer les travaux du Conseil d'Administration et de favoriser la qualité des débats qui s'y tiennent. Le Président peut proposer au Conseil d'Administration la création de tout comité qu'il estime utile à la bonne marche de la Société.

Les comités dont la création est décidée par le Conseil d'Administration préparent, par un travail technique approfondi, les décisions de ce dernier. Ils agissent sous son autorité. Sous réserve des dispositions légales, ils n'ont pas de responsabilité et de pouvoir de décision propres et leurs membres ne voient pas leur responsabilité accrue par rapport à celle qu'ils ont en tant qu'administrateurs.

Dans son domaine de compétence, chaque comité formule des propositions, des recommandations ou des avis selon le cas, destinés au Conseil d'Administration. A ces fins, il peut décider avec l'aval du Président du Conseil d'Administration de faire procéder à toute étude ou expertise externe susceptible d'éclairer les délibérations du Conseil d'Administration, dont le coût éventuel est pris en charge par la Société. Un devis est demandé par le comité aux experts sollicités et est soumis pour accord préalable au Conseil d'Administration.

Nomination des membres d'un comité et durée des fonctions

Chaque comité doit être composé d'administrateurs compétents dans le domaine du comité. Les membres du comité ne peuvent pas se faire représenter.

Le Conseil d'Administration désigne les membres puis le Président de chaque comité.

La durée du mandat des membres d'un comité est fixée par le Conseil d'Administration dans la limite de la durée de leur mandat d'administrateur de la Société.

Règles de fonctionnement communes

Chaque Comité se réunit aussi souvent que nécessaire, sur convocation de son président ou à la demande du Conseil d'Administration ou de son président. L'ordre du jour des séances du comité est fixé par son président.

Le Comité se réunit avant le Conseil d'Administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'une ou plusieurs questions entrant dans les missions du comité, sauf cas d'urgence motivée.

La convocation est faite par tous moyens, même verbalement.

Le comité peut se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication permettant l'identification de ses membres.

Un comité ne peut valablement se réunir que si la moitié de ses membres au moins sont présents. En cas d'absence du président, il est présidé par un membre élu par les membres présents.

Le Président du comité ou un membre désigné par lui fait rapport au Conseil d'Administration des travaux du comité.

Le comité peut convier à ses réunions les dirigeants de la Société et les commissaires aux comptes ; il peut les entendre séparément. Il peut entendre d'autres personnes, internes ou externes à la Société.

Chaque comité peut proposer au Conseil d'Administration de se saisir de l'examen de sujets relevant de sa compétence.

Chaque comité désigne son secrétaire qui peut être un membre du personnel de la Société. Le secrétaire du comité prépare les réunions et établit les comptes-rendus des travaux du comité. Ces comptes-rendus sont suffisamment détaillés, sans avoir vocation à être exhaustifs. Ils sont soumis pour accord aux membres du comité et, après validation formelle par le Président du comité. Ils sont communiqués à tous les membres du Conseil d'Administration qui en font la demande.

Comités constitués par le Conseil

Le projet de Règlement Intérieur prévoit 4 comités, dont les règlements figurent ci-après :

- le Comité d'Audit et des Risques
- le Comité Stratégique
- le Comité des Nominations et des Rémunérations
- le Comité Jeu Responsable et Développement Durable

Ces comités existent déjà, sous des appellations différentes, à la Date du Document d'Enregistrement. La future composition de ces comités sera fixée par le Conseil d'Administration qui se réunira après le transfert au secteur privé du capital de FDJ.

14.3.1 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 doivent avoir une compétence financière ou comptable.

Le Comité d'Audit et des Risques est composé d'au moins quatre administrateurs. La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit et des Risques doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La nomination ou la reconduction du président du Comité d'Audit et des Risques, proposée par le Comité des Nominations et des Rémunérations, fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'Administration.

Attributions

En dehors de ses attributions légales, le Comité d'Audit et des Risques assure les missions suivantes :

- procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'Administration dont notamment les comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion et ses annexes ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par la Société ;
- examiner la politique et les éléments de communication financière de la Société ;

- examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ; étudier toute proposition de modification significative de ces normes et méthodes avant leur mise en œuvre ;
- examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ; à ce titre, le comité examine les principaux risques financiers ou toute autre question de nature à déboucher sur des risques, engagements ou menaces significatifs ;
- examiner, dans le cadre de l'examen des comptes, les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne ; examiner les comptes rendu d'activité et les conclusions des rapports d'audit interne, et les suites qui y ont été données par la Société ; donner son avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;
- superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des commissaires aux comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- examiner périodiquement l'état des interventions des commissaires aux comptes ainsi que leurs recommandations ;
- examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le Comité d'Audit et des Risques peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'Administration ; il peut en outre suggérer au Conseil d'Administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Au moins une fois par an, une réunion du Comité d'Audit et des Risques se tient hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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.

14.3.2 Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Composition

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé d'au moins quatre administrateurs. Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'Administrateurs Indépendants. Le président du comité doit être indépendant et un administrateur représentant les salariés doit en être membre.

Attributions

- S'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs

Le comité a la charge de faire des propositions au Conseil d'Administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'Administration : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc.

En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

- S'agissant de la succession des dirigeants mandataires sociaux

Le comité des nominations établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

- S'agissant de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a la charge d'étudier et de proposer au Conseil d'Administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux. Il émet également une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs.

Par ailleurs, le Comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. A cette occasion, le Comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le comité est enfin informé, par le Président, des nominations concernant la Direction Générale.

Fonctionnement

Lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, il est nécessaire que le Conseil d'Administration délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci.

14.3.3 Le Comité Stratégique

Composition

Le Comité Stratégique est composé d'au moins quatre administrateurs. La part des administrateurs indépendants dans le Comité Stratégique, doit être au moins de la moitié.

Attributions

Le Comité Stratégique donne son avis au Conseil d'Administration sur les grandes orientations stratégiques de la Société. En particulier, il :

- prépare la discussion au Conseil d'Administration du plan stratégique pluriannuel et examine un suivi de sa mise en œuvre ;
- est saisi des problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;
- donne son avis au Conseil d'Administration sur les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques, l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;
- formule toute recommandation qu'il juge utile au Conseil d'Administration.

Fonctionnement

Le Comité Stratégique est présidé par la Présidente Directrice Générale ; il se réunit en tant que de besoin et au moins deux fois par an.

14.3.4 Le Comité Jeu Responsable et Développement Durable

Composition

Le Comité Jeu Responsable et Développement Durable est composé d'au moins quatre administrateurs. Il doit comprendre au moins un Administrateur Indépendant.

Attributions

Le Comité Jeu Responsable et Développement Durable 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
 - o la démarche stratégique d'entreprise,
 - o les processus de management de l'entreprise,
 - o la mise en valeur des actifs essentiels de l'entreprise.
- Accompagner les actions et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise.
- Il valide le plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ;
- Il valide chaque année le plan d'action en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment transmis chaque année avant le 31 janvier à l'ANJ.

Il rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'Administration. Il peut en outre suggérer au Conseil d'Administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Fonctionnement

Le Comité Jeu Responsable et Développement Durable se réunit au moins deux fois par an.

14.4 Régime de gouvernement d'entreprise

A compter de l'admission de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, la Société entend se référer aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (le « 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 entend se référer peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com>. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

Pour les aspects de son gouvernement d'entreprise connus à la Date du Document d'Enregistrement, la Société se conformera à l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef à l'exception des points suivants :

- pendant quelques mois, jusqu'à la prochaine assemblée générale, le conseil d'administration sera composé de 16 puis 13⁹⁴ administrateurs dont 45% d'indépendants au sens du Code Afep Medef. Le conseil d'administration pourra être complété par un ou deux administrateurs indépendants supplémentaires en fonction de la future composition du capital de la Société ;
- la résolution relative à l'attribution gratuite d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux de FDJ telle que proposée à l'assemblée générale du 4 novembre 2019 ne prévoit pas de sous plafond pour les mandataires sociaux.

⁹⁴ Après l'entrée en fonction des deux nouveaux administrateurs représentant les salariés qui remplaceront les cinq administrateurs représentant les salariés désignés en application 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 Conseil d'Administration, dans sa composition mentionnée au chapitre 12 du Document d'Enregistrement, se réunira postérieurement à l'introduction en bourse de la Société aux fins d'examiner les modalités de mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef selon le principe « *comply or explain* ».

14.5 Contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe est détaillé au paragraphe 3.6 « Gestion des risques » du Document d'Enregistrement.

Par ailleurs, conformément au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, FDJ est tenue d'établir une déclaration de performance extra-financière, qui fait l'objet d'un rapport par un organisme indépendant. Ce rapport figure en **Annexe 6** du Document d'Enregistrement.

CHAPITRE 15

SALARIES ET POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Conscient que l'engagement des salariés est la condition majeure de sa performance à court, à moyen et long termes, le Groupe s'emploie à mettre en œuvre une politique de ressources humaines ambitieuse et innovante.

La Direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation (DECT) s'investit dans tous les domaines qui contribuent à la réussite et à la performance durable du Groupe, notamment en se comparant avec des entreprises de même taille et en utilisant les ressources mises à sa disposition pour développer :

- l'anticipation, l'attractivité et le développement des talents et des parcours professionnels, tant en matière d'expertise que de management dans le cadre d'une politique de marque employeur distinctive ;
- la diversité et l'inclusion en termes de parité, d'insertion des personnes en situation de handicap, d'âges, mais aussi de répartition de la courbe des âges ;
- un haut niveau de dialogue social, qui se traduit par la mise en œuvre de nombreux accords qui soutiennent les transformations nécessaires du Groupe ;
- la reconnaissance et la rémunération visant à soutenir la performance individuelle et collective ainsi que l'appartenance au groupe en combinant équité interne et compétitivité par rapport au marché ;
- pilotage économique des frais de personnel dans le cadre d'une politique d'emploi responsable et adaptée aux variations d'activité.

La DECT estime que les indicateurs de performance usuels utilisés pour évaluer chacun des pans de politique, tels que mentionnés ci-dessus, sont à des niveaux très satisfaisants. Par ailleurs, la DECT construit et pilote des plans d'actions ambitieux pour garantir la réussite du plan stratégique du Groupe.

15.1 Politique sociale : un pilier de la RSE au cœur de l'ambition stratégique du Groupe

Le Groupe accorde la même importance à la valorisation des compétences, à l'engagement des salariés et à leur qualité de vie au travail, qu'à la qualité de service prodiguée à chacun de ses clients et partenaires. Dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation, disposer d'équipes engagées ainsi que des meilleures expertises est indispensable au développement des activités du Groupe et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

La fonction Ressources Humaines et Transformation, qui est au service de la stratégie du Groupe, vise à optimiser l'efficacité et la performance de l'organisation des différents services au sein du Groupe. Pour ce faire, elle accompagne la transformation en profondeur du Groupe, en gérant les impacts de celle-ci sur l'évolution des métiers et l'organisation structurelle du Groupe. Notamment, elle s'assure de la mise en place ordonnée des mutations technologiques et veille à l'appropriation des leviers du digital par l'ensemble des équipes.

La politique de ressources humaines du Groupe s'articule ainsi autour de cinq priorités :

- déployer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service du plan stratégique du Groupe;
- développer la performance managériale et la culture du résultat ;
- accélérer et développer la performance collective et individuelle ;
- établir et maintenir un haut niveau de dialogue social afin de construire un socle social cohérent avec les objectifs et engagements du Groupe, permettant de surcroît une cohésion et un réel engagement des salariés ;
- développer auprès de tous les salariés du Groupe, les usages numériques, les nouveaux environnements de travail et les modes de fonctionnement associés.

En accord étroit avec les priorités mentionnées, la Direction des Relations Humaines et de la Transformation est devenue le 1^{er} janvier 2019 la Direction de l'Expérience Collaborateur et de la Transformation.

La satisfaction et l'engagement des équipes du Groupe font l'objet d'enquêtes régulières et d'un suivi réalisé par un organisme tiers (baromètre d'engagement des salariés semestriel et baromètre social tous les deux ans). Depuis plusieurs années les taux de participation à ces enquêtes et les indicateurs d'engagement sont supérieurs aux références du marché. Leurs résultats détaillés sont étudiés et font l'objet de plans d'actions très ciblés. Le domaine des ressources humaines est également audité dans le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques pilotés par le Groupe, et fait l'objet de plans d'action et de prévention suivis par la Direction Générale.

L'ambition du Groupe en matière de RSE est aussi complétée par les principes et par la mise en œuvre des divers programmes visés ci-dessous et fait l'objet d'une évaluation régulière par Vigéo-Eiris.

FDJ respecte et fait respecter les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble des entités du Groupe : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

FDJ fait partie des entreprises qui visent l'exemplarité en matière de diversité, de mixité et de qualité de vie au travail.

- En décembre 2015, FDJ a souhaité renforcer fortement la dimension égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en signant son deuxième accord triennal 2015-2018. L'objectif principal était de renforcer la représentativité des femmes dans la ligne managériale tout en renforçant la mixité dans les différents métiers de l'entreprise. Les femmes ont représenté 40% des managers en 2018 (contre 34% en 2016), pour un total de 43% des employés étant des femmes dans l'entreprise. L'ambition de FDJ est d'atteindre une parité totale en la matière. De plus, en 2017, FDJ a renouvelé son label Diversité (certification AFNOR) et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Enfin, la loi « Construire son avenir professionnel » et le décret d'application du 8 janvier 2019 ont créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Lors de la première année d'application, en mars 2019, FDJ se situait à score de 84 sur 100.
- Tout en capitalisant sur ses partenariats avec Nos Quartiers Ont des Talents et Mozaïk RH pour l'intégration de candidats issus de quartiers défavorisés, FDJ s'intègre, par ailleurs, en 2019, dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé par l'Etat. Une quarantaine de salariés accompagnent vers l'emploi des jeunes diplômés issus des zones défavorisées au travers de l'alternance/ de stages au sein du Groupe et de programmes de *mentoring*.
- Depuis 2017, dans sa thématique de co-génération, FDJ a souhaité réinventer l'approche vis-à-vis de l'emploi des seniors en créant les « juniors », contraction de jeunes seniors, représentant des personnes actives de 45 ans et plus, qui souhaitent prolonger activement leur engagement dans leur projet professionnel (suivi de carrière et propositions de bilans suivis de plans d'actions individualisés).
- En tant qu'employeur, FDJ est pleinement mobilisée en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes atteintes d'un handicap. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à un double enjeu : intégrer de nouveaux salariés en situation de handicap et veiller à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade. Depuis plus de cinq ans, le taux d'emploi direct et indirect des personnes en situation de handicap est de l'ordre de 6%. FDJ est ainsi l'une des rares entreprises en France à avoir un taux d'emploi des personnes en situation de handicap aussi élevé.

15.2 Information sociale

15.2.1 Effectifs⁹⁵

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 2 218 salariés dans les sociétés entrant dans son périmètre de consolidation.

L'entité FDJ, avec 1 412 salariés, représentait près de 63% des effectifs du Groupe tandis que FDP, filiale de distribution des jeux de loterie en métropole, avec 529 personnes représentait 24% des effectifs du Groupe. FDJ Gaming Solutions France et FDJ Gaming Solutions UK, filiales technologiques en charge des développements des logiciels de jeux, employaient 130 salariés.

| Effectifs payés en CDD et CDI au 31.12 de l'exercice | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| FDJ | 1 293 | 1 345 | 1 412 |
| FDP | 611 | 563 | 529 |
| FDI | 28 | 27 | 27 |
| FDM | 15 | 15 | 13 |
| PACIFIQUE | 19 | 19 | 19 |
| FGS France | 62 | 81 | 89 |
| SGE | 62 | 64 | 71 |
| FDJD | 16 | 16 | 17 |
| FGS UK | 31 | 33 | 41 |
| Total | 2 137 | 2 163 | 2 218 |

Figure ci-dessous la répartition des effectifs entre les deux Business Units, les ABUs et les autres fonctions.

| Effectifs Groupe - payés fin 2018 | | | | |
|--|-------------------|-----------------------|------------|--------------|
| | Cadres CDI | Non Cadres CDI | CDD | Total |
| BU Loterie | 108 | 5 | 18 | 131 |
| BU Paris Sportifs | 82 | 4 | 15 | 101 |
| ABU | 24 | 0 | 0 | 24 |
| Autres | 1 096 | 727 | 139 | 1 962 |
| Total Effectifs au 31 12 2018 | 1 310 | 736 | 172 | 2 218 |

La tendance d'évolution des effectifs entre 2016 et 2018 est à une augmentation de 3,8% sur la période, avec une baisse de 13,4% pour FDP et une hausse de 9,2% chez FDJ.

L'ancienneté moyenne des salariés du Groupe en contrat permanent était de 11,2 ans fin 2018 pour 12,4 ans fin 2016.

| Ancienneté moyenne Groupe | |
|----------------------------------|----------|
| 2018 | 11,2 ans |
| 2017 | 11,8 ans |
| 2016 | 12,4 ans |

Au 30 juin 2019, le Groupe compte 2 247 salariés (hors Sporting Group).

La récente acquisition de Sporting Group, dont le siège social est à Londres n'est pas inclus dans le périmètre traité dans le reste du présent chapitre. Sporting Group comptait 321 salariés au 30 septembre 2019 (280 hors contrats occasionnels). Sporting Group est une entreprise récente ; 55% des salariés de Sporting Group a 35 ans ou moins.

⁹⁵ Il convient de noter que les effectifs présentés dans ce paragraphe 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.

15.2.2 Statut du personnel

En 2018, les cadres représentent 63% de l'effectif total du Groupe pour un peu plus de 57% en 2016. Cette croissance en proportion et en volume reflète la transformation du Groupe vers une valeur ajoutée accrue combinée à l'amplification technologique qu'il conduit.

| Effectifs payés en CDI & CDD au 31.12 de l'exercice concerné par catégorie : cadre – non cadre | | | | | | |
|---|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Entité | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | Cadre | Non-Cadre | Cadre | Non-Cadre | Cadre | Non-Cadre |
| FDJ | 997 | 296 | 1 060 | 285 | 1 129 | 283 |
| FDP | 130 | 481 | 118 | 445 | 129 | 400 |
| FDI | 21 | 7 | 21 | 6 | 21 | 6 |
| FDM | 3 | 12 | 4 | 11 | 4 | 9 |
| PACIFIQUE | 4 | 15 | 4 | 15 | 4 | 15 |
| FGS France | 59 | 3 | 78 | 3 | 87 | 2 |
| SGE | 8 | 54 | 13 | 51 | 17 | 54 |
| FDJD | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 13 |
| FGS UK | 3 | 28 | 4 | 29 | 3 | 38 |
| Total | 1 229 | 908 | 1 306 | 857 | 1 398 | 820 |
| | 2 137 | | 2 163 | | 2 218 | |

15.2.3 Embauches

Pour se doter des compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, le Groupe a recruté en 2018 près de 200 nouveaux salariés en contrats à durée indéterminée, soit une progression de 18% par rapport à l'exercice précédent, et 190 en contrats à durée déterminée, marquant une évolution légèrement supérieure à 7 par rapport à 2017.

Ces recrutements portent notamment sur des métiers et des expertises inhérents aux projets digitaux de l'entreprise auxquels sont liés de forts enjeux de recrutements de nouveaux clients et de développement de l'activité du Groupe (managers de l'expérience client, data analysts, ingénieurs web et développeurs, project managers, traders pour les paris sportifs, logisticiens, commerciaux, etc.) ainsi que sur la mise en place du nouveau modèle opérationnel qui a pris effet le 1^{er} janvier 2019. C'est ainsi que les recrutements les plus significatifs ont été faits par FDJ, par FDP, par FDJ Gaming Solutions France et par FDJ Gaming Solutions UK :

Nombre de recrutements CDI et CDD Groupe

| Entité | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | CDI | CDD | CDI | CDD | CDI | CDD |
| FDJ | 112 | 108 | 98 | 133 | 131 | 135 |
| FDP | 10 | 28 | 33 | 29 | 30 | 35 |
| FDI | 3 | | 2 | | 3 | |
| FDM | | 2 | | | 1 | |
| PACIFIQUE | | 2 | 2 | | | 1 |
| LOTSYS | 9 | 2 | 22 | 1 | 13 | 1 |
| SGE | 2 | 9 | 2 | 11 | 6 | 15 |
| FDJD | | 3 | | 3 | | 3 |
| LVS | 11 | | 8 | | 13 | |
| Total | 147 | 148 | 167 | 177 | 197 | 190 |
| | 295 | | 344 | | 387 | |

15.2.4 Départs, licenciements et préretraite

En 2018, le Groupe a enregistré un nombre total de départs, toutes causes confondues, de 167 personnes, contre 275 au cours de l'exercice précédent.

| Nombre de départs Groupe au cours de l'exercice par nature. | | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-------|-------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
| | Démissions | Licenciements cause économique | Licenciements autres causes | Fins de contrat | Départ pendant la période d'essai | Mise en retraite / Départ en retraite | Décès | Rupture conventionnelle | Mutation filiales | Contrats suspendus | Total hors fin de contrat |
| 2016 | 25 | 0 | 79 | 68 | 11 | 6 | 2 | 34 | 10 | 2 | 237 |
| 2017 | 27 | 0 | 70 | 123 | 5 | 12 | 1 | 24 | 7 | 6 | 275 |
| 2018 | 28 | 0 | 47 | 74 | 11 | 6 | 4 | 58 | 8 | 5 | 167 |

Le turn-over total, incluant les CDD et CDI et toutes les causes de départs, a été de 8,2% en 2018, en baisse par rapport au taux de 10,2% constaté en 2017. Le taux de démissions est resté stable sur la période 2016-2018, avec 25 démissions en 2016, 27 en 2017 et 28 en 2018.

Le Groupe a choisi de différencier les « seniors », qui préparent activement leur retraite, des « juniors », actifs de 45 ans et plus, afin de capitaliser sur l'expérience et l'engagement de ces salariés. Un diagnostic a été mené en interne, avec le cabinet Harris Interactive, et des travaux ont été entrepris en co-construction avec les salariés.

Des programmes pilotes, « Point 50 » pour les quinquagénaires et « Cap 60 » pour les futurs retraités, sont menés depuis 2017.

Figure ci-dessous les pyramides des âges du Groupe :

| 2018 | |
|----------------|--------------|
| 60 ans et + | 86 |
| de 55 à 59 ans | 280 |
| de 50 à 54 ans | 329 |
| de 45 à 49 ans | 360 |
| de 40 à 44 ans | 356 |
| de 35 à 39 ans | 332 |
| de 30 à 34 ans | 255 |
| de 25 à 29 ans | 191 |
| de 20 à 24 ans | 29 |
| de 15 à 19 ans | 0 |
| Total | 2 218 |

15.2.5 Heures supplémentaires

Au sein du Groupe, la réalisation d'heures supplémentaires répond à la définition légale.

Ainsi, seules les heures accomplies au-delà de la durée légale, conventionnelle ou contractuelle du travail à la demande de l'employeur ou avec son accord sont considérées comme des heures supplémentaires et rémunérées comme telles, selon les dispositions légales, les accords ou les usages des entreprises du Groupe. Au total, le nombre d'heures supplémentaires réalisé est extrêmement faible.

15.2.6 Personnel intérimaire

Ce sont essentiellement FDJ et FDP qui utilisent du personnel intérimaire, dans le cadre d'une politique d'achat Groupe ; il s'agit pour l'essentiel de remplacer les absences imprévisibles et d'accompagner les départs. Les postes concernés se trouvent principalement dans les métiers de la logistique, du commercial, de la comptabilité et de la sécurité des jeux.

La tendance est à la baisse de 2016 à 2018, le nombre moyen mensuel d'intérimaires étant passé de 70 à 37 pour les deux entités principales du Groupe et la durée moyenne de contrat divisée par deux.

| Nb moyen mensuel de travailleurs intérimaires et durée moyenne des contrats de travail temporaire (jours) | | | | | | |
|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | Nb moyen mensuel | Durée moyenne | Nb moyen mensuel | Durée Moyenne | Nb moyen mensuel | Durée moyenne |
| FDJ | 11,42 | 10,76 | 8,08 | 12,26 | 19,92 | 10,49 |
| FDP | 57,87 | 69,00 | 57,38 | 69,00 | 27,00 | 45,00 |

15.2.7 Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi

Le Groupe n'a procédé à aucun plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi depuis plus de 20 ans.

15.2.8 Organisation et durée du temps de travail - absentéisme

15.2.8.1 Organisation et durée du temps de travail

En 2018, au sein de FDJ, 84% des salariés étaient au forfait jours, 5% en horaires variables (système de badge) et 11% voient leur temps de travail annualisé, selon des plannings établis par les équipes (compte tenu de la nécessité de continuité de l'activité, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, notamment dans les services informatiques).

La majorité des sociétés du Groupe sont couvertes en France par un accord de branche portant notamment sur le temps de travail, et souvent également par un accord d'entreprise portant sur le même thème (FDJ, FDP, FDJ Gaming Solutions France, FDI).

Les stipulations conventionnelles portant sur le temps prévoient soit le décompte du temps de travail sur 35 heures, soit la mise en place de conventions de forfait annuel en jours. Les salariés disposent également d'un certain nombre de jours RTT, au-delà des jours de congés payés légaux et conventionnels et, le cas échéant, d'autres jours de congés d'ancienneté.

Le Groupe entend proposer une réelle qualité de vie au travail à l'ensemble de ses salariés. Ainsi, tout en les équipant très largement d'outils digitaux dans le cadre de sa transformation numérique, l'entreprise les accompagne dans l'adoption de méthodes de travail adaptées. À titre d'exemple, fin 2016, FDJ a signé un accord sur le droit à la déconnexion avec l'ensemble des organisations syndicales. Il marque la première pierre d'un chantier plus global sur le thème « Mieux vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique ».

FDJ a d'ailleurs repensé l'aménagement de ses locaux pour travailler différemment, comme cela a été le cas avec le nouveau siège du Groupe inauguré en 2018. Les espaces de travail ont été conçus pour favoriser le partage et la collaboration, gages d'efficacité pour l'organisation.

À cela s'ajoute le développement du télétravail, pour lequel un nouvel accord entrera en vigueur en 2020 et s'inscrit dans la politique de ressources humaines visant à développer l'engagement et la responsabilisation des salariés. Cet accord serait un levier supplémentaire de développement de l'attractivité de la marque-employeur FDJ.

15.2.8.2 Absentéisme

En 2018, le taux d'absentéisme dans les différentes filiales s'établit comme suit :

| Absentéisme (en%) | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| FDJ | 2,56% | 3,13% | 3,44% |
| FDI | 0,51% | 3,32% | 1,31% |
| FDP | 4,40% | 3,09% | 4,51% |
| FDM | 1,44% | 0,77% | 1,24% |
| FDJD | 0,64% | 2,50% | 1,02% |
| LOTSYS | 1,70% | 1,61% | 2,48% |
| PACIFIQUE | 1,20% | 1,73% | 0,89% |
| SGE | 1,91% | 2,51% | 1,81% |
| LVS | 2,05% | 2,21% | 2,34% |

15.2.9 Rémunérations – charges sociales

La masse salariale brute chargée Groupe s'élève à 214,8 millions d'euros pour 2018.

| <i>(en K€)</i> | 2018 | | |
|-------------------|----------------|-----------------|----------------|
| | Fixe | Variable | Total |
| FDJ | 120 426 | 21 470 | 141 896 |
| FDJ Développement | 1 053 | 55 | 1 108 |
| FDP | 34 738 | 6 675 | 41 413 |
| Images | 5 347 | 718 | 6 065 |
| FGS France | 4 498 | 1 591 | 6 089 |
| FGS UK | 2 865 | 162 | 3 027 |
| Motivation | 1 054 | 139 | 1 193 |
| Pacifique | 1 513 | 218 | 1 731 |
| SGE | 11 997 | 294 | 12 292 |
| TOTAL | 183 492 | 31 323 | 214 814 |

Les charges sociales ont été en 2018 de 66,7 millions d'euros pour le Groupe, dont 45,5 millions d'euros pour FDJ et 11,4 millions d'euros pour FDP.

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 salariés à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise :

- en valorisant la contribution ;
- en reconnaissant la performance ;
- en incitant à la démarche de progrès ;
- en mettant en place des dispositifs de rétention pour fidéliser les talents.

Les politiques de rémunération et des avantages sociaux s'inspirent des pratiques de référence des marchés sur lesquels opère le Groupe, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe. Ces politiques s'appuient sur une cartographie des fonctions qui permet de définir les principes de rémunération par filière métier et niveau de responsabilité et importance du rôle. Elle permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe avec celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations d'actualisation.

Les salaires d'embauche des salariés font l'objet d'une comparaison entre un référentiel marché et le référentiel interne de rémunération. Les salaires des salariés 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 a minima une fois par an lors de la politique salariale avec une communication spécifique pour les managers, une communication diffusée à l'ensemble des salariés 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.

L'évaluation globale de la performance de chaque collaborateur est rappelée dans les tableaux de décisions de politique de 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 de base médiane a été la suivante pour chaque entité depuis 2016 :

| Salaire de base médian en ETP – CDI Et CDD au 31.12 | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| FDJ | 3 760€ | 3 807€ | 3 850€ |
| FDP | 2 540€ | 2 550€ | 2 675€ |
| FDI | 3 914€ | 3 904€ | 3 864€ |
| FDM | 2 770€ | 2 825€ | 3 227€ |
| PACIFIQUE | 2 190€ | 2 200€ | 2 198€ |
| FGS France | 4 470€ | 4 440€ | 4 500€ |
| SGE | 4 800€ | 5 007€ | 5 250€ |
| FDJD | 2 520€ | 2 568€ | 2 647€ |
| FGS UK | 5 350€ | 5 166€ | 5 450€ |
| GROUPE | 3 461€ | 3 497€ | 3 583€ |

En outre, depuis quatre ans, un système de part variable liée à la performance a été progressivement mis en place au sein de FDJ pour tous les cadres en CDI, soit 80% de l'effectif. Les parts variables concernent déjà tous les salariés de FDP et FDJ Gaming Solutions France. Elles sont fondées sur des objectifs individuels et d'équipe quand cela est pertinent.

La rémunération inclut également intéressement et participation, qui visent à partager les fruits de la performance et à maintenir l'engagement des salariés. Pour la première fois en 2018, un accord de participation a été conclu au niveau du Groupe (voir paragraphe 15.4.1 « 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 15.4.2 « Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionariat salarié »).

L'ensemble des salariés bénéficie d'un entretien annuel de développement et de performance. Cet entretien constitue un temps d'échange privilégié entre les managers et les salariés. De nombreux sujets y sont abordés : évaluation de la performance et fixation des objectifs de l'année suivante, qualité de vie au travail, équilibre vie privée - vie professionnelle, formation, souhait de mobilité.

15.2.10 Egalité hommes-femmes

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 2017, FDJ a renouvelé son label Diversité (certification AFNOR) et obtenu, pour la première fois, le label Egalité 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. En 2019, un accord QVT (Qualité de Vie au Travail) et Mixités viendra soutenir et enrichir l'engagement de FDJ en faveur de l'égalité professionnelle au service de l'entreprise.

| Part des femmes et des hommes dans les effectifs CDI et CDD payés au 31.12 de l'année | | | | | | |
|--|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Entité | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | H | F | H | F | H | F |
| FDJ | 725 | 568 | 769 | 576 | 800 | 612 |
| FDP | 303 | 308 | 273 | 290 | 248 | 281 |
| FDI | 19 | 9 | 17 | 10 | 18 | 9 |
| FDM | 4 | 11 | 4 | 11 | 5 | 8 |
| PACIFIQUE | 7 | 12 | 7 | 12 | 7 | 12 |
| FGS France | 53 | 9 | 70 | 11 | 76 | 13 |
| SGE | 58 | 4 | 60 | 4 | 66 | 5 |
| FDJD | 11 | 5 | 10 | 6 | 12 | 5 |
| FGS UK | 25 | 6 | 28 | 5 | 34 | 7 |
| En nb | 1205 | 932 | 1238 | 925 | 1266 | 952 |
| En% | 56,4% | 43,6% | 57,2% | 42,8% | 57,1% | 42,9% |

Les femmes représentaient 43% des effectifs de FDJ fin 2018 et 40% des managers. Elles étaient 34% en 2015 :

| Part des femmes dans les effectifs et dans les managers | | |
|--|------|------|
| | 2015 | 2018 |
| % Femmes managers | 34% | 40% |
| % Femmes dans les effectifs | 44% | 43% |

L'objectif est d'atteindre le plus rapidement possible le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que dans l'ensemble de l'entreprise et d'arriver à terme à la parité.

FDJ 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 féminin du Groupe « À elles de jouer », 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 :

| Taux de promotion CDI (changement de coefficient) FDJ – Femmes Hommes | | | |
|--|-------|-------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Taux de promotion Femmes | 15,5% | 13,4% | 19,9% |
| Taux de promotion Hommes | 13,0% | 12,3% | 17,6% |
| Taux de promotion ensemble | 14,1% | 12,8% | 18,6% |

En complément des mesures prises en termes de parcours professionnels, les écarts de rémunérations femmes-hommes font l'objet d'analyse et d'actions depuis plusieurs années, ce qui permet de les réduire de manière régulière, de 9,75% en 2016 à 7,10% aujourd'hui. 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

Un budget spécifique de rattrapage salarial est ainsi dégagé tous les ans à cette fin et permet de réduire encore plus les inégalités salariales à l'occasion même de la campagne d'augmentations annuelle. Ci-dessous, un tableau présentant l'évolution des écarts de rémunération, moyennes mensuelles, entre les femmes et les hommes pour FDJ depuis 2016 :

| Ecart de rémunération F/H avant/après application de la politique salariale annuelle | | | |
|---|-------|-------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ecart F/H avant pol.sal. | 9,75% | 9,20% | 7,60% |
| Ecart F/H après pol.sal. | 9,52% | 8,67% | 7,10% |
| Réduction de l'écart en pts de base | 23 | 53 | 50 |

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et le décret d'application du 8 janvier 2019 a créé un index sur l'égalité femmes hommes avec une obligation d'obtenir au moins 75 points sur 100 à partir de 2019. Dès sa première année d'application, en mars 2019, FDJ se situe à 84 sur 100. Un plan d'actions a été initié, permettant d'améliorer significativement ce score dès 2020 pour se rapprocher de 100/100 le plus rapidement possible.

15.2.11 Relations professionnelles et accords collectifs

FDJ respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail dans l'ensemble de ses entités : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations, le Groupe a organisé son dialogue social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou au niveau des entités concernées.

- Au sein des principales entités de FDJ (FDJ SA et FDP), le haut niveau de dialogue social est garanti par des rencontres de négociation deux fois par mois. Des accords majeurs ont ainsi été négociés sur le droit à la déconnexion, le temps de travail, le télétravail, la diversité et l'épargne salariale (voir liste des derniers accords ci-dessous).
- En outre, pour la première fois en 2018, un accord cadre de participation Groupe, première étape de la construction d'un socle social Groupe a été conclu. Des négociations sont actuellement en cours pour mettre en place un plan d'épargne Groupe, consécutivement à la signature de l'accord de participation Groupe.
- Figurent ci-dessous la liste des principaux accords conclus au sein de FDJ et au sein de FDP depuis 2018
 - o Pour FDJ :
 - accords annuels 2018 et 2019 relatifs à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée conclus respectivement les 28 février 2018 et 5 mars 2019 ;
 - accord de participation couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018
 - accord d'intéressement couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 ;
 - accord relatif aux astreintes et autres heures conclu le 28 juin 2018 ; et
 - accord sur le télétravail conclu le 25 juin 2019.
 - o Pour FDP :
 - accord annuel 2019 relatif à la négociation sur la rémunération, le temps de travail et la valeur ajoutée conclu le 13 mars 2019 ;
 - accord relatif au dialogue social connecté conclu le 12 juin 2018 ;
 - accord de participation couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 ;
 - accord d'intéressement couvrant les années 2018-2019-2020 conclu le 29 juin 2018 ;
 - accord relatif à la mise en place du Comité Social et Economique conclu le 19 octobre 2018.

15.2.12 Représentation du personnel et représentation syndicale

Toutes les entités concernées auront mis en place un CSE (Comité Social et Economique) d'ici à la fin 2019 conformément à la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 de ratification des ordonnances du 22 septembre 2017, soit parce que les mandats en place ont pris ou auront pris fin, soit parce que les élections auront été tenues ou avancées.

Figure ci-dessous la liste des principales instances représentatives du personnel présentes dans les principales entités du Groupe :

- un Comité de Groupe regroupant des représentants du personnel des entités FDJ, FDP, FGS France, FDI et l'Echappée ;
- au sein de FDJ, un Comité Central d'Entreprise (CCE), des Comités d'établissement (CE), des délégués du personnel (DP) et des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ;
- au sein de FDP, un Comité Social et Economique (CSE) ;
- au sein de FGS France, Française d'Images et l'Echappée, une Délégation Unique du Personnel, regroupant CE, DP et CHSCT ;
- au sein de FDJ Développement et la Française de Motivation, un CSE.

Les instances représentatives du personnel se réunissent généralement une fois par mois. Un Comité de Groupe a également été mis en place au sein duquel la majorité des entités du Groupe (sociétés FDJ, FDP, FDI, FDJ Gaming Solutions et L'Echappée) sont représentées par des salariés élus.

Au 31 décembre 2018, la représentativité syndicale au sein de FDJ était la suivante : FO a obtenu 54,28% des suffrages au 1^{er} tour des dernières élections des représentants du personnel, la CFE-CGC, 29,25% et l'UNSA 16,47%.

Tous les projets qui concernent la marche générale de l'entreprises, sont régulièrement partagés au sein de ces instances. C'est par exemple dans ce cadre qu'ont été présentés plusieurs projets de déménagement, de réaménagement des locaux et d'évolution des modes de fonctionnement internes. En dernier lieu, à la fin de l'année 2018, la Direction a fait part aux représentants du personnel du projet de nouveau modèle opérationnel du Groupe FDJ, impliquant l'évolution vers un modèle de BU pour accélérer le développement des métiers, accroître l'agilité et la capacité à exécuter.

Le dialogue social se nourrit ainsi d'une philosophie de concertation et d'information sur tous les projets de réorganisation qui doivent être présentés devant les instances sociales :

- 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 a permis de recueillir en temps et en heure tous les avis consultatifs des instances sociales du Groupe sur les projets présentés.

15.2.13 Hygiène, Sécurité et conditions de travail

Le Groupe considère que la santé, la sûreté, la sécurité et la qualité de vie au travail de ses salariés sont des fondamentaux pour assurer son développement durable.

En complément du suivi de la veille réglementaire pour tous les établissements couverts par l'activité d'IET, FDJ réalise annuellement un audit de Conformité Réglementaire. Dans ce cadre, les thèmes traités sont les suivants :

- l'environnement : l'air, le bruit, les déchets, l'eau, la fiscalité environnementale ; les risques ; Installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) ; urbanisme et nature ;
- l'énergie : la performance énergétique des équipements, la production distribution d'énergie, l'audit et le diagnostic.. ;
- le transport ;
- l'hygiène et la sécurité : aménagement des lieux de travail, AT/MP, CHSCT ou CSSCT, conditions de travail spécifiques, document interne à l'entreprise, EE, équipement de travail, installation électrique, prévention, produit, système de déplacement en hauteur, service de santé au travail ;

Jusqu'en décembre 2017, FDJ était certifiée OHSAS 18001. En 2019, un audit AFNOR sera réalisé sur la base du manuel de management.

Les résultats 2018 en nombre d'accidents du travail et de trajet par entité sont les suivants :

| Nombre d'accidents du travail et de trajet par entité en 2018 | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|---|
| | 2018 | | |
| | Nb d'accidents du travail avec arrêt | Nb d'accidents du trajet avec arrêt | Nb de jours perdus (acc du travail et trajet) |
| FDJ | 5 | 11 | 263 |
| FDI | 0 | 0 | 0 |
| FDP | 5 | 1 | 361 |
| FDM | 0 | 0 | 0 |
| FDJD | 0 | 0 | 0 |
| FGS France | 1 | 1 | 90 |
| PACIFIQUE | 0 | 0 | 0 |
| SGE | 2 | 1 | 67 |
| FGS UK | 1 | 0 | 4 |
| Groupe | 14 | 14 | 785 |

Leur taux de fréquence et de gravité FDJ sont les suivants :

| Taux de fréquence et de gravité Accidents du Travail – FDJ 2018 | | |
|--|-----------------------|-------------|
| Nb AT | Nb heures travaillées | TF* |
| 5 | 1 972 647 | 2,53 |
| Nb jours | Nb heures travaillées | TG** |
| 19 | 1 972 647 | 0,01 |
| * Taux de fréquence : nb d'AT pour un million d'heures travaillées | | |
| ** Taux de gravité : nb de jours perdus pour 1000 heures travaillées | | |

Ces résultats très en-deçà des données INSEE y compris pour les activités tertiaires sont fondées sur de nombreuses initiatives. Pour promouvoir la santé et la sécurité au travail, le Groupe fournit par exemple des livrets d'accueil sécurité, livrets du bon conducteur et livret ergonomique. Tous ces livrets sont en accès libre sur l'intranet de l'entreprise. Des films d'accueil sécurité sont également projetés aux nouveaux entrants dans le groupe. Chaque établissement dispose de son film selon ses infrastructures. Le plan de formation sécurité est réalisé chaque année et c'est dans ce cadre que 364 salariés ont été formés en 2018.

Dans le cadre de sa démarche sur la qualité de vie au travail, FDJ propose à ses salariés depuis mars 2019 de télécharger et d'utiliser l'application Wittyfit. Cette application permet de mesurer en temps réel les niveaux de satisfaction et les axes d'amélioration, afin d'aider l'entreprise, salariés et managers, à capitaliser sur les points forts de l'équipe et à trouver, lorsque cela est nécessaire, des points de progrès à mettre en place.

Construit en partenariat avec le CHU de Clermont-Ferrand, cet outil permet à FDJ de disposer d'indicateurs objectifs sur des thèmes tels que l'ambiance, les valeurs, le sens ou encore la charge de travail et l'autonomie.

Aucune maladie professionnelle n'est répertoriée à ce jour. Des formations à l'ergonomie du poste de travail et l'intervention d'un ergonome sur certains postes spécifiques (logistique / entrepôts) sont réalisées régulièrement.

15.2.14 Formation

La politique de formation s'inscrit dans le cadre plus large de la transformation du Groupe, comme levier de mise en œuvre des priorités stratégiques et comme facteur majeur de développement des capacités et des compétences des salariés.

Le Groupe veille à promouvoir une véritable politique de maintien dans l'emploi, en permettant à tous ses salariés de développer leurs compétences tout au long de leur carrière. Chaque année, plus de 80% des salariés FDJ suivent un programme de formation. Les besoins de formation sont étudiés avec le management de proximité et couvrent cinq domaines clés :

- les compétences directement centrées sur le métier (le Groupe porte une attention toute particulière aux formations en matière de sécurité, intégrité et Jeu Responsable) ;
- le numérique et la gestion des data ;
- les « soft skills » et le management (15% du plan de formation concerne les formations managériales avec un cursus adapté pour les nouveaux managers et la formation à la posture coach à l'ère du numérique déployée auprès de l'ensemble des managers du groupe FDJ) ;
- la performance opérationnelle et la gestion de projet ;
- les langues et les aspects interculturels.

L'accompagnement interne de la transformation digitale occupe une place importante dans la politique de développement des compétences. Depuis 2017, dans le cadre du programme d'entreprise Num-In !, les salariés sont accompagnés dans l'adoption et l'usage des pratiques numériques (dématérialisation du bulletin de salaire et coffre-fort numérique, entretiens d'évaluation en ligne, etc.). Une soixantaine de « Digital Mentors » volontaires accompagne régulièrement leurs collègues dans la prise en main des outils numériques, et en particulier d'Office 365. En 2018 a été mis en œuvre « DigiLearn », un e-learning qui permet à chacun d'évaluer son niveau de connaissances sur le digital et de suivre un cycle de formation adapté.

L'offre de formation du Groupe, avec les principaux programmes associés, est accessible sur le système d'information RH de l'entreprise. L'évolution du nombre d'heures de formation total et par entité reflète l'effort du groupe :

| Nb total d'heures de formation | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Entité | Nb total d'heures de formation | Nb total d'heures de formation | Nb total d'heures de formation |
| FDJ | 23 524 | 26 927 | 26 387 |
| FDP | 8 054 | 12 415 | 14 095 |
| FDI | 350 | 52 | 169 |
| FDM | 56 | 34 | 57 |
| PACIFIQUE | 33 | 125 | 164 |
| FGS France | 1 219 | 1 700 | 3 263 |
| SGE | 370 | 1 112 | 948 |
| FDJD | 206 | 35 | 37 |
| Total | 33 812 | 42 400 | 45 120 |

En 2018, le budget de formation a représenté 4,3% de la masse salariale pour FDJ et 6,04% pour FDP :

| % de la Masse salariale consacrée à la formation | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| | % de MS | % de MS | % de MS |
| FDJ | 4,34% | 4,64% | 4,30% |
| FDP | 3,95% | 5,22% | 6,04% |

Afin de tenir compte des situations individuelles et de cibler ses actions, le plan de développement des compétences combine plusieurs approches :

- un plan individuel de mobilité en cas de changement de rôle et/ou d'affectation ;
- l'accès à un bilan de compétences et/ou à des formations destinés à aider les salariés dans la construction de leur projet professionnel (Programme Imagine) ;
- des programmes de développement spécifiques pour les femmes (évolution dans la ligne managériale, retour de congé maternité, ...) ;
- des parcours de développement d'expertise, comme par exemple celui de chef de projet, séquencé par niveau ;
- des parcours linguistiques selon le niveau exigé.

15.2.15 Emploi et insertion des travailleurs handicapés

FDJ emploie en France près de 60 salariés en situation de handicap et agit quotidiennement afin de favoriser leur insertion professionnelle et leur maintien dans l'emploi. L'entreprise emploie directement ou indirectement, 5,89% de personnes en situation de handicap à fin 2018 et s'est maintenue à ce niveau ou au-dessus depuis 2012. Cette politique est en phase de déploiement dans les filiales.

| Taux direct et indirect situation de handicap | | | |
|--|--------------------|----------------------|-------------------|
| | 2018 | | |
| | <i>Taux direct</i> | <i>Taux indirect</i> | Taux total |
| GROUPE | 3,07% | 1,40% | 4,48% |
| FDJ | 3,84% | 2,05% | 5,89% |

Consciente des difficultés de recrutement des salariés en situation de handicap, FDJ a pris l'initiative de créer un club d'entreprises, l'association Hangagés, qui réunit 12 missions handicap et deux partenaires conseil pour la mutualisation de leurs meilleures pratiques pour l'emploi des personnes handicapées. Ses objectifs sont principalement les suivants : changer l'image du handicap en entreprise par la formation et la sensibilisation, organiser des événements dédiés, faciliter la circulation des CV.

FDJ adhère, en outre, à Tremplin, une association regroupant plus de 200 entreprises qui accompagnent les étudiants atteints d'un handicap dans leurs parcours d'études et de formation. Les entreprises membres se réunissent pour examiner les dossiers de candidature des étudiants avant de les accueillir en stage ou en apprentissage.

FDJ soutient également le secteur protégé en réalisant un volume significatif d'achats auprès d'ESAT ou d'EA dans une approche partenariale permettant à ceux-ci de mettre en place des projets pédagogiques de qualité.

Parallèlement aux actions entreprises pour améliorer le taux d'emploi des personnes atteintes d'un handicap, FDJ a également travaillé à l'amélioration des conditions d'accueil du personnel handicapé. Les salariés concernés peuvent ainsi bénéficier d'aides à la mobilité, de jours de congés supplémentaires pour les rendez-vous médicaux, de CESU abondés et, s'ils le souhaitent, d'un aménagement de leurs conditions de travail.

Les trois sites géographiques de FDJ (le siège social à Boulogne, le centre logistique à Saint-Witz et le data center à Vitrolles) sont devenus totalement accessibles aux personnes à mobilité réduite. Pour faciliter leur intégration au sein des services, l'ensemble des salariés de FDJ a reçu une formation à la diversité.

15.2.16 Œuvres sociales

Le Groupe dote ses Comités d'entreprise et Comités d'établissement (CE), qui sont progressivement remplacés par des Comités sociaux et économiques (CSE) :

- du budget de fonctionnement légal correspondant à 0,2% de la masse salariale de l'entité concernée
- d'un budget Activités sociales et culturelles variant selon les entités concernées (de 0,9% à 2,31% de la masse salariale).

| <i>Budget CE 2018 FDJ – FDP – FGS France : fonctionnement et œuvres sociales</i> | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------|
| (K€) | Budget CE total | Dont Fonctionnement | dont Œuvres Sociales |
| FDJ | 2116 | 230 | 1886 |
| FDP | 516 | 54 | 462 |
| FGS France | 78 | 13 | 65 |

En 2018, ces budgets représentent 2,1 millions d'euros pour FDJ, 594 000 euros pour FDP, 78 000 euros chez FDJ Gaming Solutions France et 89 000 euros au sein de FDI.

Certaines des filiales non dotées d'un CE peuvent participer au CE de FDJ. A ce jour, seule la Française de Motivation (FM) propose à ses salariés de participer au CE de FDJ. Dans ce cadre, la FM adhère au CE de FDJ et participe à son fonctionnement en lui versant une cotisation calculée sur la masse salariale.

15.2.17 Sous-traitance

En 2018, les versements à des entreprises extérieures ont représenté pour FDJ un peu plus de 161 millions d'euros, qui se décomposent comme suit :

| 2018 | Euros |
|--|--------------------|
| Gardiennage | 4 217 576 |
| Honoraire Publicité | 5 114 036 |
| Autres Honoraires | 27 736 033 |
| Intérim | 460 291 |
| Prestataires | 59 751 418 |
| Sous-traitance (hors gardiennage) | 28 335 940 |
| Sous-traitance centre d'appels | 5 802 210 |
| Etudes | 7 433 499 |
| Sous-traitance Tirages Télévisés | 21 422 158 |
| Sous-traitance Restaurant (personnel du restaurant de Moussy / Cafétéria Boulogne) | 865 240 |
| LA FRANCAISE DES JEUX | 161 138 399 |

15.3 Options de souscription et d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions

A la Date du Document d'Enregistrement, le Groupe FDJ n'a consenti aucune option de souscription ou d'achat d'actions ni procédé à aucune attribution d'actions gratuites.

L'assemblée générale qui se réunira le 4 novembre 2019 sera appelée à autoriser, pour une période de 38 mois, le Conseil d'Administration à attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales dans la limite de 0,6% du capital. A la Date du Document d'Enregistrement, il est prévu que le Conseil d'Administration fasse usage de cette autorisation dans les mois à venir afin de mettre en place un plan d'intéressement des dirigeants, dans le respect des lois et règlements applicables.

15.4 Intéressement du personnel

15.4.1 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.

15.4.1.1 Intéressement (hors abondement)

L'accord cadre précité, fixe pour chaque société du groupe un seuil de 6% de la masse salariale concernée. Les objectifs et les critères d'atteintes sont négociés chaque année, société par société.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a versé un montant global de 6,2 millions d'euros représentant un montant moyen par salarié bénéficiaire de l'ordre de 2 500 euros.

De plus, les salariés de certaines entités du Groupe qui versent tout ou partie de leur intéressement dans un PEE ou un PERCO bénéficient d'un abondement sur intéressement.

15.4.1.2 Participation

L'accord cadre du 29 juin 2018 prévoit une formule dérogatoire pour la mise en place d'une participation qui se calcule sur les résultats consolidés du groupe. Cet accord s'applique à toutes les filiales détenues à plus de 50% par la FDJ.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le montant de la participation Groupe est de 16,9 millions d'euros soit un montant moyen par salarié bénéficiaire de l'ordre de 6 700 euros.

15.4.2 Plans d'épargne d'entreprise et politique d'actionnariat salarié

15.4.2.1 Epargne salariale

La totalité des salariés du Groupe bénéficient des plans d'épargne d'entreprise (PEE), et pour certaines entités (FDJ, FDP, FDJ Développement), des PERCO destinés à recevoir les sommes épargnées au titre de l'intéressement et de la participation.

Certaines sociétés du Groupe (FDJ, FDP, FDM, FDJD et FDJ Gaming Solutions France) prévoient que les versements volontaires sur les PEE sont abondés selon les règles prévues aux accords (abondement de 100% dans la limite de 900 euros par an).

Certaines sociétés du Groupe ont également mis en place un compte épargne temps, et dans ce cadre, le transfert de jours de congés épargnés dans le compte épargne temps vers le PERCO donne lieu à un abondement selon les règles définies dans les accords.

Dans le prolongement de l'accord signé pour un dispositif de participation Groupe en 2018 et dans le cadre de la Loi Pacte, un PEG (Plan d'Épargne Groupe) est en cours de négociation.

15.4.2.2 Actionnariat salarié

Les salariés de FDJ ont accès à un fonds commun de placement « Actionnariat » qui détient actuellement 5% du capital de la FDJ. Dans son fonctionnement actuel, des souscriptions sont régulièrement organisées, permettant ainsi aux salariés le souhaitant d'acquérir des parts de ce fonds.

En cas d'introduction en bourse, le fonctionnement de ce fonds va considérablement évoluer, et un FCPE Actionnariat Groupe serait proposé à l'ensemble des salariés du Groupe.

CHAPITRE 16

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

16.1 Actionnariat

16.1.1 Répartition du capital et des droits de vote

A la Date du Document d'Enregistrement, le capital social de la Société est réparti comme suit :

| Actionnaire | Nombre d'actions* | % du capital et des droits de vote* |
|--|-------------------|-------------------------------------|
| Etat français | 144 000 | 72,00% |
| FCP Française des Jeux Actionnariat | 10 000 | 5,00% |
| Union des Blessés de la Face et de la Tête | 18 457 | 9,23% |
| Fédération Maginot | 8 460 | 4,23% |
| (sous concert UBFT-Fédération Maginot) | 26 917 | 13,45% |
| IDSud | 5 252 | 2,63% |
| Confédération Nationale des Buralistes de France | 3 908 | 1,95% |
| MASFIP (anciennement Mutuelle du Trésor) | 2 000 | 1,00% |
| Comalo | 1 174 | 0,59% |
| Emissions Berger | 748 | 0,37% |
| Mme Stéphane Pallez | 1 | - |
| Société/Soficoma** | 6 000 | 3,00% |
| Total | 200 000 | 100% |

* L'assemblée générale qui se réunira le 4 novembre 2019 sera appelée à décider sous la condition suspensive et avec effet à la date d'approbation par l'Autorité des marchés financiers du prospectus d'admission des actions FDJ sur le marché réglementé d'Euronext à 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.

** Voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » : la détention par Soficoma de 6 000 actions FDJ fait l'objet d'un contentieux actuellement devant la Cour d'appel d'Aix en Provence.

16.1.2 Participations des mandataires sociaux et opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration sur les titres de la Société

A la Date du Document d'Enregistrement, les dirigeants mandataires sociaux ne détiennent aucune action de la Société, à l'exception de Madame Stéphane Pallez qui détient, en qualité d'administratrice, une action.

16.2 Evolution de l'actionnariat

Sous réserve du rachat des actions détenues par Soficoma, qui fait l'objet d'un contentieux (voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage », l'actionnariat de la Société n'a pas évolué depuis 1988.

Le projet d'admission des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris s'inscrit dans le cadre de la volonté de l'Etat de céder la majorité du capital de la Société afin de conserver de l'ordre de 20% du capital de FDJ.

16.3 Déclaration relative au contrôle de la Société

A la Date du Document d'Enregistrement, la Société est contrôlée par l'Etat français qui détient la majorité absolue aux assemblées générale ordinaires et extraordinaires. Il est envisagé qu'à l'issue de la réalisation de l'introduction en bourse, l'Etat français détienne de l'ordre de 20% du capital de la Société. Conformément à Loi Pacte, l'Etat conservera un contrôle étroit sur la Société (voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire »).

16.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle de la Société

A la Date du Document d'Enregistrement, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société.

16.5 Relations avec l'Etat et les autorités administratives

Voir chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire ».

16.6 Accords entre actionnaires

FDJ a été notifiée de la conclusion, le 16 octobre 2019, par la Fédération Nationale André Maginot (« FNAM ») et l'Union des Blessés de la Face et de la Tête (l'« UBFT ») 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 (ci-après le « Pacte »).

Ce Pacte aura une durée initiale de 10 ans à compter de l'introduction en bourse de la Française des Jeux, reconductible pour une période de 5 ans.

Les objectifs poursuivis par la FNAM⁹⁶ et l'UBFT⁹⁷ consisteront à mettre en œuvre une politique commune et durable vis-à-vis de la Française des Jeux, afin de préserver, d'une part, les valeurs communes qui ont animées les relations historiques entre la FNAM et l'UBFT et, d'autre part, la valeur patrimoniale et le rendement de leurs participations respectives dans la Française des Jeux, qui conditionnent la poursuite de leurs activités d'intérêt général. Ce Pacte comportera 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 Française des Jeux ;
- les parties au Pacte se concerteront en vue de la préparation des conseils d'administration et des assemblées générales de la Française des Jeux 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 Française des Jeux et (iii) à la gouvernance et au contrôle des comptes;
- un droit de préemption mutuel applicable à certains transfert d'actions de la Française des Jeux sera institué entre l'UBFT et la FNAM.

⁹⁶ La FNAM a conclu un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert au sens de l'article L. 233-10 I du Code de commerce avec d'autres actionnaires de FDJ (le « Bloc FNAM »), qui entrera en vigueur à compter de l'acquisition par les membres du Bloc FNAM d'actions FDJ dans le cadre de son introduction en bourse.

⁹⁷ L'UBFT conclurait avec l'association les Ailes Brisées un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert au sens de l'article L.233-10, I du Code de commerce qui entrerait en vigueur à compter de l'acquisition par les Ailes Brisées d'actions de la Française des Jeux dans le cadre de son introduction en bourse.

CHAPITRE 17

TRANSACTIONS AVEC DES APPARENTES

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les actionnaires de la Société, ses filiales non consolidées, les sociétés détenues par les mêmes actionnaires ainsi que les dirigeants mandataires sociaux de la Société.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent à la note 8.2 de l'annexe aux états financiers consolidés figurant en Annexe 1 « Comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 ».

Figurent au présent chapitre les conventions conclues entre la Société et ses actionnaires ou mandataires sociaux. Les conventions conclues entre la Société et ses filiales sont décrites au paragraphe 6.3 « Principaux flux intra-groupes ». Il n'existe pas d'autres conventions conclues entre la Société et une partie liée au Groupe ayant donné lieu à la procédure des conventions réglementées.

Convention conclue avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2016 a autorisé FDJ à signer, avec l'Observatoire des Jeux, une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

Le seul impact financier pour la Société s'élève au montant des frais exposés par elle pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Convention conclue avec l'ARJEL, organisme public de l'Etat

Le Conseil d'Administration du 1^{er} juillet 2015 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, 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.

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.

Convention conclue avec l'Etat

Le Conseil d'Administration du 16 octobre 2019 a autorisé FDJ à signer avec l'Etat la Convention.

Cette convention 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.

La 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.

La 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.

La Convention résilie la convention actuelle liant FDJ et l'Etat, 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.

CHAPITRE 18

INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS

18.1 Comptes consolidés établis en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018

18.1.1 Comptes

18.1.1.1 Changement de date de comptes de référence

Non applicable.

18.1.1.2 Normes comptables applicables / Changements de normes comptables

IFRS. Les états financiers consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016, présentés sous la forme trois ans, ont été préparés spécifiquement pour l'établissement du Document d'Enregistrement.

18.1.1.3 Comptes

Les comptes consolidés annuels du Groupe établis en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 figurent en **Annexe 1**.

18.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 figure en **Annexe 2**.

18.3 Informations financières pro forma

Non applicable.

18.4 Informations financières intermédiaires

Les comptes consolidés semestriels du Groupe au 30 juin 2019 établis en normes IFRS figurent en **Annexe 4**.

Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2019 figure en **Annexe 5**.

18.5 Date des dernières informations financières

30 juin 2019

18.6 Politique de distribution des dividendes

18.6.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices se sont élevés à :

- 124 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 (soit 620 euros par action) ;
- 130 millions d'euros au titre de l'exercice 2017 (soit 650 euros par action) ;
- 122 millions d'euros au titre de l'exercice 2018 (soit 610 euros par action).

18.6.2 Politique de distribution

FDJ a pour objectif sur la période 2020-2025, de distribuer des dividendes représentant 80% de son résultat net consolidé, sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

18.6.3 Délai de prescription

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'Etat à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

18.7 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les principaux litiges dans lequel le Groupe est impliqué sont détaillés ci-dessous. La Société n'a pas connaissance, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois précédant la Date du Document d'Enregistrement, 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. A la Date du Document d'Enregistrement, lorsque les sommes réclamées étaient très significatives, FDJ a toujours été condamnée à payer des montants bien moindres.

Litige courtiers mandataires relatif au réseau de distribution de FDJ

Les courtiers-mandataires constituaient le réseau de distribution intermédiaire sur lequel FDJ s'appuyait pour commercialiser ses jeux auprès du réseau de détaillants jusqu'en 2015.

Au cours des vingt dernières années, les contrats conclus avec chaque courtier-mandataire ont fait l'objet de modifications successives et le nombre de secteurs est ainsi passé de plus de trois cents à une centaine en 2014. Ainsi, à la suite de négociations menées en 2003, un avenant au contrat standard de courtier-mandataire a été signé portant notamment sur l'amélioration et l'efficacité du circuit de distribution par la diminution du nombre de secteurs géographiques. Souhaitant poursuivre la rationalisation et la modernisation de son organisation commerciale, FDJ a conduit en 2010 et 2011, une nouvelle négociation avec le réseau de courtiers-mandataires qui n'a pas permis de trouver un accord avec eux.

En 2012, une nouvelle sectorisation a eu lieu, suite à une offre de départ proposée par FDJ prévoyant une indemnité majorée par rapport à l'indemnité contractuellement prévue, ainsi qu'à l'arrivée à terme d'un certain nombre de contrats au 66^{ème} anniversaire du courtier mandataire. Cette nouvelle sectorisation a donné lieu au départ de 25 courtiers-mandataires sur un total de 133 courtiers mandataires.

En 2014, FDJ a pris la décision de restructurer son réseau de distribution et mettre en œuvre sa nouvelle politique commerciale. Elle a adressé le 22 mai 2014 à chaque courtier mandataire un courrier portant résiliation de son contrat moyennant un préavis de 18 à 30 mois et le versement d'une indemnité contractuellement prévue.

○ Litiges individuels

Suite à la modification de la sectorisation de 2012, 12 contentieux ont été introduits par des courtiers-mandataires à titre individuel entre 2012 et 2015. Ces courtiers mettaient en jeu la responsabilité contractuelle de FDJ pour non-respect des stipulations relatives à la cession des contrats et leur éventuelle reprise. Ils demandaient le paiement d'une indemnité de départ majorée dépassant le taux contractuel prévu. Les courtiers-mandataires assignataires considéraient également le refus opposé par FDJ aux cessionnaires proposés par eux comme abusif. Ces litiges sont respectivement en cours devant le Tribunal de commerce de Nanterre, la Cour d'appel de Versailles et la Cour de cassation.

○ Litiges collectifs

Les courtiers-mandataires ont également introduits trois contentieux collectifs.

Litige 106 CM

Le 16 mai 2012, 106 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Nanterre aux fins de voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant matérialisant l'accord de sectorisation négocié en 2003. Certains courtiers-mandataires se sont désistés. Ils sont désormais 91 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 considère que l'avenant créé un déséquilibre significatif entre les droits et les obligations des parties et sollicite 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 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.

La procédure UNDJ a été déclarée irrecevable pour défaut à agir de l'association professionnelle mais les 91 courtiers-mandataires devraient probablement reprendre la procédure devant le Tribunal de commerce de Nanterre afin de voir trancher le fond du litige.

Litige 67 CM

Le 22 mai 2014, FDJ a résilié les contrats de l'ensemble des courtiers-mandataires sur le fondement de l'article 7 de l'avenant de 2003.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Paris pour contester la résiliation de leurs contrats et solliciter des dommages et intérêts pour non-respect du préavis lié à l'ancienneté de la relation commerciale ainsi qu'une demande d'indemnisation complémentaire liée à la valeur de leur secteur évaluée à quatre fois les commissions de l'année précédente. Par jugement du 3 octobre 2016, le Tribunal les a intégralement déboutés de leurs demandes.

Le 23 novembre 2016, les courtiers-mandataires ont interjeté appel de ce jugement devant la Cour d'appel de Paris qui a confirmé le jugement en toutes ses dispositions dans un arrêt du 27 mars 2019. Les courtiers mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt le 14 juin 2019.

Litige 5 CM

Le 28 juin 2016, six courtiers-mandataires retraités ont assigné FDJ devant le Tribunal de commerce de Paris.

Les courtiers exposent que la FDJ en résiliant abusivement le 22 mai 2014 les contrats de tous les courtiers mandataires en activité aurait rendu impossible la cession des contrats des courtiers mandataires partant à la retraite. Leur demande de dommages et intérêts est évaluée à quatre fois le montant des commissions perçues lors de l'année précédant la résiliation. Un courtier mandataire s'étant désisté, ils sont désormais cinq demandeurs.

Le litige est actuellement pendant devant le Tribunal de commerce de Paris. L'affaire a été renvoyée au 5 novembre 2019 pour plaidoiries.

Litige Soficoma relatif à l'actionnariat de FDJ

A la Date du Document d'Enregistrement, le capital de FDJ est strictement fermé et réservé à cinq catégories de personnes physiques ou morales limitativement énumérées dans les statuts. Parmi cette liste, figure une société civile ou commerciale dont le capital est détenu exclusivement par des personnes physiques ou morales ayant la qualité de courtiers mandataires. Les courtiers-mandataires sont 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. A 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'Etat, 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 sollicite, 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.

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. Cette affaire est toujours en sursis à statuer en raison du litige actuellement en cours devant la Cour d'appel d'Aix en Provence.

18.8 Changement significatif de la situation financière

A l'exception de la fixation à 380 millions d'euros de la contrepartie financière due par FDJ à l'Etat au titre de la sécurisation de ses droits exclusifs pour une période de 25 ans, aucun changement significatif de la situation financière du Groupe n'est intervenu depuis le 30 juin 2019.

CHAPITRE 19

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL ET STIPULATIONS STATUTAIRES

19.1 Informations concernant le capital social

19.1.1 Capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société s'élevait à 76 400 000 euros, divisé en 200 000 actions ordinaires de 382 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées, toutes de même catégorie. Le capital social n'a pas évolué depuis. Il est proposé à l'assemblée générale du 4 novembre 2019 de décider 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.

19.1.2 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre

Voir paragraphe 18.7 « Procédures judiciaires et d'arbitrage » concernant le litige relatif à la décision du Conseil d'Administration de procéder au rachat de la participation détenue par Soficoma, consécutivement à la mise en œuvre de la clause statutaire d'exclusion en vigueur à cette date.

Il est proposé à l'assemblée générale statuant en la forme ordinaire et extraordinaire du 4 novembre 2019 d'autoriser le Conseil d'Administration, sous la condition suspensive de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris :

- à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la Société, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce et du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ; et
- à annuler les actions auto-détenues acquises dans le cadre de ce programme de rachat.

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 ; | <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 | Prix d'achat maximum par action : 150% du premier cours coté de l'action sur Euronext Paris |

| | | | | |
|------------------------------------|---------|---|--|--|
| | | - 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'Autorité des marchés financiers. | - Montant global affecté au programme de rachat : 250 millions d'euros | |
| Réduction du capital de la Société | 18 mois | Annulation des actions auto détenues | Pas d'annulation de plus de 10% du capital par période de 24 mois | |

Cette résolution serait utilisée afin de mettre en œuvre l'offre réservée aux salariés en cas d'introduction en bourse puisque techniquement cette opération nécessite que FDJ achète les actions détenues par l'Etat pour ensuite les remettre au FCPE groupe dépositaire des bénéficiaires de l'offre réservée aux salariés.

19.1.3 Capital autorisé mais non émis

Figure ci-dessous le tableau des délégations de compétence proposées à l'assemblée générale extraordinaire du 4 novembre 2019 sous condition suspensive de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris.

| N° de résolution | Nature de l'autorisation | Montant autorisé | Plafond global | Durée de l'autorisation |
|------------------|--|--|--|-------------------------|
| 16 | 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 (sous condition suspensive) | 20% du capital social + 300M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance - Fixation d'un Plafond Global de 20% du capital social | Ce montant constitue un plafond global maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation et de celles conférées en vertu des 17 ^{ème} , 18 ^{ème} , 19 ^{ème} , 20 ^{ème} , 22 ^{ème} , 23 ^{ème} , 25 ^{ème} et 26 ^{ème} résolutions. | 12 mois |
| 17 | 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 (sous condition suspensive) | 10% du capital social + 300M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution | 12 mois |

| N° de résolution | Nature de l'autorisation | Montant autorisé | Plafond global | Durée de l'autorisation |
|------------------|--|--|--|-------------------------|
| 18 | 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 II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (placement privé) (sous condition suspensive) | 10% du capital + 300M€ en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution et sur le plafond de la 17 ^{ème} résolution | 12 mois |
| 19 | Autorisation au conseil d'administration en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription, par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'effet de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'assemblée générale, dans la limite de 10% du capital par an (sous condition suspensive) | Relative aux 17 ^{ème} et 18 ^{ème} résolutions Dans la limite de 10% du capital social de la Société | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution et sur les plafonds de la 17 ^{ème} et de la 18 ^{ème} résolution | 12 mois |
| 20 | 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 (sous condition suspensive) | 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 16 ^{ème} résolution | 12 mois |
| 21 | 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 (sous condition suspensive) | Plafond fixé à la somme pouvant être légalement incorporée | Non imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution | 12 mois |
| 22 | 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 (sous condition suspensive) | Dans la limite de 10% du capital social de la Société | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution | 12 mois |

| N° de résolution | Nature de l'autorisation | Montant autorisé | Plafond global | Durée de l'autorisation |
|------------------|--|--|---|-------------------------|
| 23 | 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 initiée par la Société (sous condition suspensive) | Dans la limite de 10% du capital social de la Société | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution et sur le plafond de la 17 ^{ème} résolution | 12 mois |
| 24 | Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales ou de certains d'entre eux, dont l'acquisition définitive est conditionnée à des conditions de performance, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (sous condition suspensive) | Dans la limite de 0,6% du capital social de la Société | N/a | 38 mois |
| 25 | Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et ses filiales ou de certains d'entre eux des options de souscription d'actions ou d'achat d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre à raison de l'exercice des options de souscription (sous condition suspensive) | Dans la limite de 0,6% du capital social de la Société | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution et sur le plafond de la 17 ^{ème} résolution | 12 mois |
| 26 | 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 (sous condition suspensive) | Dans la limite de 1% du capital social de la Société | Imputée sur le Plafond Global de la 16 ^{ème} résolution et sur le plafond de la 17 ^{ème} résolution | 12 mois |

19.1.4 Autres titres donnant accès au capital

A la Date du Document d'Enregistrement, la Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions.

19.1.5 Tableau d'évolution du capital

Le capital social n'a pas évolué au cours des cinq dernières années.

19.1.6 Options sur le capital de la Société

A la Date du Document d'Enregistrement, il n'existe aucune option sur le capital de la Société

19.1.7 Titres non représentatifs du capital

La Société n'a émis aucun titre non représentatif du capital.

19.2 Stipulations statutaires

Les stipulations ci-dessous entreront en vigueur à la date du transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ.

19.2.1 Objet social

Il est proposé à l'assemblée générale du 4 novembre 2019 d'arrêter 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.

19.2.2 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

19.2.3 Droits de vote

A la Date du Document d'Enregistrement un droit de vote est attaché à chaque action. Il est proposé à l'assemblée générale du 4 novembre 2019 de conférer à chaque action détenue au nominatif depuis deux ans un droit de vote double avec effet à la date de cette assemblée.

19.2.4 Modifications du capital 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.

19.2.5 Stipulations statutaires 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'Etat exercera, 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).

19.2.6 Franchissements de seuils

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.

19.2.7 Identification des porteurs de valeurs mobilières

Conformément à l'article L.228-2 du Code de commerce, sous condition suspensive de l'admission des actions sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, en vue de l'identification des détenteurs des titres au porteur, la Société ou son mandataire sera 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.

19.2.8 Assemblées générales

Tenue des assemblées générales (article 24 des statuts)

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. A 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.

Participations aux assemblées (article 25 des statuts)

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.

CHAPITRE 20

CONTRATS IMPORTANTS

Voir :

- la convention conclue avec l'Etat le 17 octobre 2019, décrite au paragraphe 9.1.1.1 « Présentation du nouveau cadre général de réglementation » (voir également chapitre 17 « Transactions avec des apparentés »).

CHAPITRE 21

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 établis 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.

A compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, 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).

ANNEXE 1 COMPTES CONSOLIDES ANNUELS AU TITRE DES EXERCICES 2016, 2017 ET 2018

NOTE AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

(sauf avis contraire, les montants mentionnés sont en millions d'euros)

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.

Les comptes historiques au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 sont présentés selon le nouveau format de compte de résultat par destination adopté par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2018 (cf. note 2.1).

| En millions d'euros | Note | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Mises</i> | 3.1 | 15 817,0 | 15 144,4 | 14 330,7 |
| <i>Part revenant aux gagnants</i> | 3.1 | -10 697,5 | -10 122,4 | -9 545,3 |
| Produit brut des jeux | 3.1 | 5 119,6 | 5 022,1 | 4 785,4 |
| <i>Prélèvements publics</i> | 3.1 | -3 261,8 | -3 235,7 | -3 061,6 |
| <i>Dotations structurelles aux fonds de contrepartie</i> | 3.1 | -83,4 | -59,5 | -63,3 |
| Produit net des jeux | 3.1 | 1 774,3 | 1 726,8 | 1 660,7 |
| Produit des autres activités | 3.1 | 28,3 | 35,2 | 35,1 |
| Chiffre d'affaires | 3.1 | 1 802,6 | 1 762,0 | 1 695,8 |
| Coût des ventes | 3.2.1 | -1 100,5 | -1 066,9 | -1 041,9 |
| Coûts marketing et communication | 3.2.1 | -277,1 | -260,2 | -246,5 |
| Coûts administratifs et généraux | 3.2.1 | -175,1 | -171,0 | -157,9 |
| Autres produits d'exploitation | | 2,1 | 1,6 | 6,2 |
| Autres charges d'exploitation | | -0,8 | -4,2 | -3,2 |
| Résultat opérationnel courant | 3.2.1 | 251,1 | 261,3 | 252,4 |
| Autres produits opérationnels | 3.2.3 | 10,3 | 0,0 | 0,0 |
| Autres charges opérationnelles | 3.2.3 | -4,7 | -3,3 | -9,6 |
| Résultat opérationnel | | 256,7 | 258,0 | 242,8 |
| Coût de l'endettement financier | 7.3 | -0,9 | -0,2 | -0,2 |
| Autres produits financiers | 7.3 | 6,3 | 10,2 | 20,2 |
| Autres charges financières | 7.3 | -6,8 | -5,4 | -8,2 |
| Résultat financier | 7.3 | -1,5 | 4,5 | 11,9 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | 8 | 0,8 | 1,2 | 1,3 |
| Résultat avant impôt | | 256,0 | 263,7 | 256,0 |
| Charge d'impôt sur le résultat | 9.1 | -85,6 | -82,8 | -80,1 |
| Résultat net de l'exercice | | 170,4 | 181,0 | 175,9 |
| Dont | | | | |
| - Part du Groupe | | 170,4 | 180,7 | 176,0 |
| - Participations ne donnant pas le contrôle | | 0,0 | 0,3 | -0,1 |
| Résultat de base par action (en euros) | 10 | 852,01 | 903,66 | 880,20 |
| Résultat dilué par action (en euros) | 10 | 852,01 | 903,66 | 880,20 |

Etat du résultat global consolidé

| <i>En millions d'euros</i> | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net de l'exercice | 170,4 | 181,0 | 175,9 |
| Variation des actifs destinés à la vente | - | 0,5 | -4,2 |
| Impôts liés à la variation de valeur des actifs destinés à la vente | - | -0,2 | 1,5 |
| Couverture des flux de trésorerie | 0,3 | - | - |
| Impôts liés à la couverture des flux de trésorerie | -0,2 | - | - |
| Variation de l'écart de conversion | -0,1 | -0,9 | -0,3 |
| Éléments recyclables ultérieurement en résultat | 0,0 | -0,6 | -3,1 |
| Gains et pertes actuariels | 4,6 | 3,3 | 2,9 |
| Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres | -1,2 | -1,1 | -1,6 |
| Éléments non recyclables ultérieurement en résultat | 3,3 | 2,2 | 1,2 |
| Autres éléments du résultat global | 3,3 | 1,6 | -1,9 |
| Résultat global de la période | 173,7 | 182,6 | 174,0 |
| Dont | | | |
| - Part du Groupe | 173,7 | 182,3 | 174,1 |
| - Participations ne donnant pas le contrôle | - | 0,3 | -0,1 |

La norme IFRS 9 a supprimé la notion d'actifs financiers destinés à la vente à compter du 1^{er} janvier 2018.

Etat de la situation financière consolidée

| <i>En millions d'euros</i> | | | | |
|--|-------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIF | Note | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| Immobilisations incorporelles | 5.1 | 104,8 | 96,4 | 87,2 |
| Immobilisations corporelles | 5.2 | 378,8 | 373,1 | 349,4 |
| Actifs financiers non courants | 7.1 | 780,6 | 770,2 | 708,8 |
| Autres actifs financiers non courants | 8 | 12,8 | 12,7 | 12,9 |
| Actifs non courants | | 1 277,0 | 1 252,4 | 1 158,3 |
| Stocks | 3.8 | 8,7 | 10,5 | 10,6 |
| Créances clients et réseau de distribution | 3.5.1 | 411,5 | 373,5 | 336,4 |
| Autres actifs courants | 3.4.2 | 268,3 | 187,2 | 222,4 |
| Actifs d'impôts exigibles | 9.2 | 18,6 | 9,5 | 9,9 |
| Actifs financiers courants | 7.1 | 55,8 | 50,2 | 75,2 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 7.2 | 167,2 | 165,8 | 199,6 |
| Actifs courants | | 930,2 | 796,7 | 854,0 |
| TOTAL ACTIF | | 2 207,2 | 2 049,2 | 2 012,3 |

| <i>En millions d'euros</i> | | | | |
|---|-------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PASSIF | Note | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| Capital social | 11.1 | 76,4 | 76,4 | 76,4 |
| Réserves et report à nouveau | 11.2 | 314,8 | 254,8 | 200,8 |
| Autres réserves | 11.2 | 0,2 | 5,6 | 5,3 |
| Ecart de conversion | 11.2 | 2,1 | 2,2 | 3,1 |
| Résultat net part du Groupe | 11.2 | 170,4 | 180,7 | 176,0 |
| Capitaux propres part du Groupe | | 563,9 | 519,8 | 461,7 |
| Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle | | 0,0 | 0,4 | 0,2 |
| Capitaux Propres | | 563,9 | 520,2 | 461,8 |
| Provisions pour retraites et engagements assimilés | 4.3 | 45,6 | 47,2 | 47,0 |
| Provisions non courantes | 6 | 37,6 | 36,7 | 36,7 |
| Passifs d'impôts différés | 9.2 | 19,2 | 17,5 | 17,2 |
| Fonds joueurs non courants | 3.4 | 108,7 | 129,9 | 134,7 |
| Passifs financiers non courants | 7.1 | 96,1 | 104,1 | 112,1 |
| Passifs non courants | | 307,2 | 335,4 | 347,7 |
| Provisions courantes | 6 | 24,9 | 30,9 | 35,6 |
| Dettes fournisseurs et réseau de distribution | 3.6.1 | 369,3 | 324,0 | 295,9 |
| Passifs d'impôts exigibles | 9.2 | 1,3 | 0,9 | 0,9 |
| Fonds joueurs courants | 3.4 | 213,8 | 187,3 | 167,9 |
| Prélèvements publics | 3.6.2 | 357,2 | 265,9 | 289,8 |
| Gains à payer et à répartir | 3.6.3 | 171,7 | 196,4 | 175,1 |
| Autres passifs courants | 3.6.4 | 155,9 | 135,8 | 114,0 |
| Passifs financiers courants | 7.1 | 41,8 | 52,5 | 123,7 |
| Passifs courants | | 1 336,0 | 1 193,6 | 1 202,8 |
| TOTAL PASSIF | | 2 207,2 | 2 049,2 | 2 012,3 |

Tableau des flux de trésorerie consolidés

| En millions d'euros | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVITES OPERATIONNELLES | | | |
| Résultat net consolidé de la période | 170,4 | 181,0 | 175,9 |
| Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations | 64,5 | 55,2 | 47,9 |
| Variation des provisions (a) | 6,3 | 8,4 | 19,0 |
| Plus ou moins value de cession | -9,5 | 2,5 | 1,4 |
| Charge d'impôt (b) | 85,6 | 82,8 | 80,1 |
| Résultat financier | 1,5 | -4,5 | -11,9 |
| Intérêts reçus | 2,9 | 8,2 | 21,7 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | -0,8 | -1,2 | -1,3 |
| Eléments sans incidence sur la trésorerie | 150,5 | 151,4 | 156,8 |
| Utilisation des provisions - décaissements (a) | -8,7 | -10,1 | -130,6 |
| Impôts payés (b) | -92,9 | -83,6 | -87,4 |
| Variation des clients et autres actifs courants | -120,1 | 0,5 | -174,5 |
| Variation des stocks | 1,4 | 0,1 | -4,3 |
| Variation des fournisseurs et autres passifs courants (c) | 145,9 | 55,4 | -13,7 |
| Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement | -1,4 | -2,8 | -0,6 |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 25,8 | 53,2 | -193,1 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (d) | 245,1 | 291,9 | -78,4 |
| ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS | | | |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (e) | -92,9 | -88,6 | -265,7 |
| Acquisitions de titres | 0,0 | -15,6 | 0,0 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 14,7 | 0,2 | 0,2 |
| Variation des actifs financiers courants et non courants (d) | -18,1 | -34,6 | 32,8 |
| Cessions d'autres actifs financiers | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Variation des prêts et avances consentis | -3,6 | -0,8 | -2,3 |
| Dividendes reçus des coentreprises | 0,7 | 0,8 | 0,9 |
| Autres | -0,2 | -0,2 | 0,0 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement | -99,4 | -138,7 | -234,1 |
| ACTIVITES DE FINANCEMENT (e) | | | |
| Emission dette financière LT | 0,0 | 0,0 | 120,0 |
| Remboursement part courante dette financière long terme | -8,0 | -8,0 | 0,0 |
| Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère | -126,1 | -120,3 | -229,2 |
| Intérêts payés | -0,4 | -0,2 | 0,0 |
| Autres | 0,0 | 0,1 | 0,2 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -134,5 | -128,5 | -109,1 |
| Incidence de la variation des taux de change | 0,5 | 0,1 | 0,6 |
| Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette (e) | 11,7 | 24,8 | -421,0 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier | 165,8 | 199,6 | 562,5 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre | 167,2 | 165,8 | 199,6 |
| Concours bancaires courants au 1er janvier | -17,5 | -76,1 | -18,0 |
| Concours bancaires courants au 31 décembre | -7,2 | -17,5 | -76,1 |
| Augmentation/(diminution) de la trésorerie nette | 11,7 | 24,8 | -421,0 |

(a) la part payée des provisions est dorénavant présentée sur une ligne distincte des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(b) la part payée des impôts est dorénavant présentée sur une ligne distincte des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

(c) les flux de trésorerie liés aux avances sur investissements sont dorénavant présentés dans les activités d'investissement

(d) la variation des actifs financiers courants et non courants figure désormais dans les flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement

(e) la trésorerie nette inclut désormais les concours bancaires courants

Ce changement de présentation s'applique aux années 2018, 2017 et 2016

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élèvent à 92,9 M€ en 2018 (88,6 M€ en 2017 et 265,7 M€ en 2016), dont :

- des investissements incorporels de 31,6 M€ en 2018 (31,5 M€ en 2017 et 29,9 M€ en 2016), qui portent sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu ;
- des investissements corporels de 54,6 M€ en 2018 (55,5 M€ en 2017 et 234,1 M€ en 2016) portant sur le siège social (2016), son aménagement (2018, 2017 et 2016) et sur les mobiliers points de vente (2018, 2017 et 2016) ;

- des variations des dettes et avances correspondantes (6,6 M€ en 2018, 1,6 M€ en 2017 et 1,7 M€ en 2016).

Les produits de cessions d'immobilisations en 2018 de 14,7 M€ proviennent pour l'essentiel de la cession du site de Moussy-le-Vieux.

Les fluctuations de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel sur 2018 et 2017 (respectivement +25,8 M€ et +53,2 M€) sont principalement liées au réseau de distribution (Cf. notes 3.5.1 et 3.6.).

La diminution de 193,1 M€ de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel en 2016 provient principalement :

- de la hausse des paiements relatifs à l'impôt
- et de la progression de l'acompte sur excédent du fonds permanent. L'excédent du fonds permanent fait l'objet d'un paiement d'acompte, qui s'élevait à 170 M€ fin 2016, contre 35 M€ fin 2015. Cette progression de l'acompte fait suite à la modification du seuil de plafonnement du fonds permanent, qui a été ramené de 1% à 0,5% des mises de 2016 à 2015 (Cf. note 3.4 Fonds joueurs).

Le Groupe a initié en 2017 le remboursement annuel de 8 M€ de la dette long terme de 120 M€ à l'origine, souscrite en 2016 pour le financement partiel de l'acquisition du siège social.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

| <i>En millions d'euros</i> | Capital social | Réserves et report à nouveau | Autres réserves (capitaux propres recyclables) | Ecart de conversion | Résultat net Part du Groupe | Total capitaux propres part du Groupe | Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle | Total capitaux propres |
|--|----------------|------------------------------|--|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|
| Capitaux propres au 31.12.2015 | 76,4 | 309,2 | 7,8 | 3,5 | 159,1 | 556,0 | 0,3 | 556,3 |
| Résultat net 2016 | | | | | 176,0 | 176,0 | -0,1 | 175,9 |
| Variation des écarts de conversion | | | | -0,3 | | -0,3 | | -0,3 |
| Autres éléments du résultat global (OCI) | | 1,2 | -2,7 | | | -1,5 | | -1,5 |
| Résultat global de la période | 0,0 | 1,2 | -2,7 | -0,3 | 176,0 | 174,1 | -0,1 | 174,0 |
| Affectation du résultat 2015 | 0,0 | 159,1 | | | -159,1 | 0,0 | | 0,0 |
| Dividendes 2016 distribués | | -229,2 | | | | -229,2 | | -229,2 |
| Autres | | -39,5 | | | | -39,5 | | -39,5 |
| Capitaux propres au 31.12.2016 | 76,4 | 200,8 | 5,3 | 3,1 | 176,0 | 461,7 | 0,2 | 461,8 |
| Résultat net 2017 | | | | | 180,7 | 180,7 | 0,3 | 181,0 |
| Variation des écarts de conversion | | | | -0,9 | | -0,9 | | -0,9 |
| Autres éléments du résultat global (OCI) | | 2,2 | 0,3 | | | 2,5 | | 2,5 |
| Résultat global de la période | 0,0 | 2,2 | 0,3 | -0,9 | 180,7 | 182,4 | 0,3 | 182,6 |
| Affectation du résultat 2016 | | 176,0 | | | -176,0 | 0,0 | | 0,0 |
| Dividendes 2017 distribués | | -124,0 | | | | -124,0 | | -124,0 |
| Capitaux propres au 31.12.2017 | 76,4 | 254,8 | 5,6 | 2,2 | 180,7 | 519,8 | 0,4 | 520,2 |
| Résultat net 2018 | | | | | 170,4 | 170,4 | 0,0 | 170,4 |
| Variation des écarts de conversion | | | | -0,1 | | -0,1 | | -0,1 |
| Autres éléments du résultat global (OCI) | | 3,3 | 0,1 | | | 3,5 | | 3,5 |
| Résultat global de la période | 0,0 | 3,3 | 0,1 | -0,1 | 170,4 | 173,7 | 0,0 | 173,7 |
| Affectation du résultat 2017 | | 180,7 | | | -180,7 | 0,0 | | 0,0 |
| Dividendes 2018 distribués | | -130,0 | | | | -130,0 | | -130,0 |
| Autres (*) | | 6,1 | -5,6 | | | 0,4 | -0,4 | 0,0 |
| Capitaux propres au 31.12.2018 | 76,4 | 314,8 | 0,2 | 2,1 | 170,4 | 563,9 | 0,0 | 563,9 |

En 2018, les autres éléments du résultat global liés à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôt, ont été reclassés des « autres réserves » dans les « réserves et report à nouveau », suite à la première application d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018.

Les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués principalement de la variation de juste valeur des actifs financiers (2016 et 2017) et écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2016, 2017 et 2018). Les capitaux propres non recyclables (écarts actuariels nets d'impôts différés), inclus dans les réserves et report à nouveau, s'élèvent à respectivement -4,4 M€, -8,1 M€, -7,4 M€ et -9,4 M€ au 31 décembre 2018, 2017, 2016 et 2015

1. Présentation générale du Groupe

1.1. Informations générales

FDJ est une société anonyme d'économie mixte 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 détenue par l'Etat français à hauteur de 72%.

Les états financiers consolidés des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016 reflètent la situation financière et le résultat de la société 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.

Au 31 décembre 2018, le Groupe qui comprend 14 entités consolidées (13 entités consolidées au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016), exerce son activité d'opérateur de jeux 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 à travers ses participations dans les sociétés :

- Beijing ZhongCaï Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- SLE (Services aux Loteries en Europe), 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 ;
- LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux, incluse dans le périmètre de consolidation à compter d'octobre 2018 ;
- FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe.

1.2. Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie (jeux de tirage et jeux instantanés) proposés en ligne et en points de vente, FDJ est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de jeu responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de FDJ sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui lui a été délivré en juin 2010 par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

1.3. Faits marquants des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016

En 2018 :

- L'année 2018 a été marquée par les débats parlementaires relatifs à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, qui comporte un certain nombre de dispositions relatives aux activités de jeux et de paris sous droits exclusifs de FDJ. L'article 137 de cette loi vise ainsi à autoriser le Gouvernement à procéder par décret au transfert au secteur privé de la majorité du capital de La Française des Jeux, tout en la maintenant sous le contrôle strict de l'État permettant à ce dernier de continuer à prévenir le jeu excessif, protéger les populations vulnérables (notamment les mineurs) et lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent. L'article 138 de cette même loi tend quant à lui à modifier le régime fiscal applicable aux jeux de loterie, ainsi qu'aux paris sportifs commercialisés en réseau physique de distribution comme en ligne. L'une des principales modifications apportées par ces dispositions consistent en un changement d'assiette des prélèvements applicables à ses jeux et paris, assiette qui sera composée du produit brut de ces derniers à compter du 1^{er} janvier 2020, et non plus des mises comme c'est le cas jusqu'à cette date.
- Un nouveau mode de rémunération des détaillants, modulé en fonction des jeux, complémentaire à celui qui est en vigueur (5% des mises réseau et d'une commission supplémentaire de 0,2% liée aux objectifs de jeu responsable), est mis en place sur 2 ans en 2018 et 2019. D'ici à 2019, l'ensemble du dispositif permettra de faire progresser la commission moyenne des détaillants de 0,2 point, à laquelle s'ajoutera l'effet de la suppression des loyers de 0,1 point. En effet, à compter du 1^{er} janvier 2018, les mobiliers points de vente sont mis gracieusement à la disposition des détaillants (ils leur étaient auparavant loués ; 13 M€ de produits pour FDJ en 2017 et 14 M€ en 2016).
- L'installation dans le nouveau siège social à Boulogne-Billancourt, ainsi qu'à Villepinte (consécutif à la cession du site de Moussy-le-Vieux) est intervenue en juin 2018.

En 2017, le Groupe a signé le 11 décembre 2017 la promesse de vente du site de Moussy-le-Vieux pour 15 M€. La cession a été effective en 2018.

En 2016, le Groupe a acquis son nouveau siège social pour 207 M€. L'acquisition a été financée pour partie par une dette financière long terme d'un nominal de 120 M€ souscrite le 22 novembre 2016. Cet emprunt à taux fixe est à échéance au 20 décembre 2031, et remboursable par annuité de 8 M€, remboursable en deux fois le 20 juin et le 20 décembre de chaque année à compter de 2017.

2. Référentiel et principes comptables

2.1. Base de préparation des états financiers

Les présents comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016 ont été préparés dans le cadre du projet d'offre au public et d'admission des actions aux négociations sur le marché réglementé français. Ils ont été établis spécifiquement pour les besoins du Document d'Enregistrement soumis à l'approbation de l'AMF. Ils sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et interprétées par l'IFRS Interpretations Committee et le Standard Interpretations Committee, au 31 décembre 2018.

Ce jeu de comptes consolidés sur 3 ans ne vient pas se substituer aux comptes consolidés légaux historiques de chacun des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016, arrêtés par les Conseils d'administration respectivement du 28 février 2019, 24 mai 2018 et 15 mars 2017.

Les événements survenus postérieurement aux dates des conseils d'administration arrêtant les comptes légaux clos le 31 décembre 2018, 2017 et 2016 ne sont pas reflétés dans les états financiers présentés.

Ce jeu de comptes consolidés 3 ans a été arrêté par le Conseil d'administration le 9 septembre 2019.

Les présentes 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.

Elles comprennent également deux notes additionnelles :

- la note 3.3 relative à l'information sectorielle ;
- la note 10 relative au résultat par action.

Par ailleurs, à compter du 1^{er} janvier 2018, afin d'améliorer le suivi de la performance du Groupe et l'analyse de ses composantes, le Groupe a opté pour une présentation par destination de son compte de résultat consolidé : les charges opérationnelles courantes sont ventilées en « coûts des ventes », « coûts marketing et communication » et « coûts administratifs, généraux », « autres produits d'exploitation » et « autres charges d'exploitation », indicateurs de pilotage du Groupe. Le produit net des jeux, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel ne sont pas modifiés de manière substantielle. Les comptes 2017 et 2016 sont présentés selon le nouveau format.

Auparavant, le Groupe publiait un compte de résultat par nature. Les montants par nature des dotations aux amortissements et provisions et charges de personnel sont visibles respectivement dans le tableau de flux de trésorerie (ligne « Variation des amortissements et dépréciations d'immobilisations ») et en note 4.2.

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2017 | → | <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2017 |
|---|-------------------|---|---|-------------------|
| Mises | 15 144,4 | | Mises | 15 144,4 |
| Part revenant aux gagnants | -10 122,4 | | Part revenant aux gagnants | -10 122,4 |
| Produit brut des jeux | 5 022,1 | | Produit brut des jeux | 5 022,1 |
| Prélèvements publics | -3 235,7 | | Prélèvements publics | -3 235,7 |
| Dotations aux fonds de contrepartie | -59,5 | | Dotations aux fonds de contrepartie | -59,5 |
| Produit des activités de jeux | 1 726,8 | | Produit net des jeux | 1 726,8 |
| Produit des autres activités | 34,9 | | Produit des autres activités | 35,2 |
| Produit des activités ordinaires | 1 761,8 | | Chiffre d'affaires | 1 762,0 |
| Achats et charges externes | -1 194,9 | | Coût des ventes | -1 066,9 |
| Impôts et taxes | -23,6 | | Coûts marketing et communication | -260,2 |
| Charges de personnel | -213,1 | | Coûts administratifs et généraux | -171,0 |
| Dotations aux amortissements et provisions | -57,3 | | Autres produits d'exploitation | 1,6 |
| Autres produits et charges d'exploitation | -12,2 | | Autres charges d'exploitation | -4,2 |
| Résultat opérationnel courant | 260,7 | | Résultat opérationnel courant | 261,3 |
| Autres charges opérationnelles nettes | -2,8 | | Autres produits opérationnels | 0,0 |
| Résultat opérationnel | 257,9 | | Autres charges opérationnelles | -3,3 |
| Produits financiers | 11,0 | | Résultat opérationnel | 258,0 |
| Charges financières | -6,5 | | Coût de l'endettement financier | -0,2 |
| Résultat financier | 4,5 | | Autres produits financiers | 10,2 |
| Quote-part dans le résultat net des coentreprises | 1,2 | | Autres charges financières | -5,4 |
| Résultat avant impôt | 263,5 | | Résultat financier | 4,5 |
| Charge d'impôt sur le résultat | -82,6 | | Quote-part dans le résultat net des coentreprises | 1,2 |
| Résultat de l'exercice | 181,0 | | Résultat avant impôt | 263,7 |
| Attribuable aux | | | Charge d'impôt sur le résultat | -82,8 |
| - minoritaires | 0,3 | | Résultat net de l'exercice | 181,0 |
| - actionnaires de la société mère | 180,7 | | Dont | |
| | | | - Participations ne donnant pas le contrôle | 0,3 |
| | | | - Part du Groupe | 180,7 |

| En millions d'euros | 2016 | En millions d'euros | 31.12.2016 |
|---|----------------|---|----------------|
| Mises | 14 330,7 | Mises | 14 330,7 |
| Part revenant aux gagnants | -9 545,3 | Part revenant aux gagnants | -9 545,3 |
| Produit brut des jeux | 4 785,4 | Produit brut des jeux | 4 785,4 |
| Prélèvements publics | -3 061,6 | Prélèvements publics | -3 061,6 |
| Dotations aux fonds de contrepartie | -63,3 | Dotations aux fonds de contrepartie | -63,3 |
| Produits divers | 0,1 | Produit net des jeux | 1 660,7 |
| Produit des activités de jeux | 1 660,7 | Produit des autres activités | 35,1 |
| Produit des autres activités | 35,6 | Chiffre d'affaires | 1 695,8 |
| Produit des activités ordinaires | 1 696,3 | Coût des ventes | -1 041,9 |
| Achats et charges externes | -1 164,8 | Coûts marketing et communication | -246,5 |
| Impôts et taxes | -20,1 | Coûts administratifs et généraux | -157,9 |
| Charges de personnel | -196,8 | Autres produits d'exploitation | 6,2 |
| Dotations aux amortissements et provisions | -53,8 | Autres charges d'exploitation | -3,2 |
| Autres produits et charges d'exploitation | -8,6 | Résultat opérationnel courant | 252,4 |
| Résultat opérationnel courant | 252,3 | Autres produits opérationnels | 0,0 |
| Autres charges opérationnelles nettes | -9,7 | Autres charges opérationnelles | -9,6 |
| Résultat opérationnel | 242,6 | Résultat opérationnel | 242,8 |
| Produits financiers | 15,6 | Coût de l'endettement financier | -0,2 |
| Charges financières | -3,6 | Autres produits financiers | 20,2 |
| Résultat financier | 12,0 | Autres charges financières | -8,2 |
| Quote-part dans le résultat net des coentreprises | 1,3 | Résultat financier | 11,9 |
| Résultat avant impôt | 255,9 | Quote-part dans le résultat net des coentreprises | 1,3 |
| Charge d'impôt sur le résultat | -79,9 | Résultat avant impôt | 256,0 |
| Résultat de l'exercice | 175,9 | Charge d'impôt sur le résultat | -80,1 |
| Attribuable aux | | Résultat net de l'exercice | 175,9 |
| - minoritaires | -0,1 | Dont | |
| - actionnaires de la société mère | 176,0 | - Participations ne donnant pas le contrôle | -0,1 |
| | | - Part du Groupe | 176,0 |

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés des exercices clos le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2016, à l'exception des nouvelles normes IFRS 9 et IFRS 15, applicables au 1^{er} janvier 2018 et détaillées en 2.1.1.

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016, à l'exception des amendements et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2017 et détaillées en 2.1.2.

2.1.1. Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018

A compter du 1^{er} janvier 2018, le Groupe applique IFRS 9 « Instruments Financiers », à l'exception des opérations de couverture (maintien d'IAS 39) et IFRS 15 « produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

Les périodes comparatives ne sont pas retraitées pour l'application d'IFRS 9.

L'ensemble des amendements et interprétations approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2018 ne sont pas applicables au groupe FDJ, à l'exception de l'Annual Improvement d'IAS 28 (participation dans des entreprises associées et co-entreprises) et d'IFRIC 22 (transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée), qui n'ont pas d'effet significatif sur les états financiers du Groupe.

Aucune norme ou interprétation applicable par anticipation n'a été mise en place au 31 décembre 2018.

2.1.2. Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2017

Les amendements et interprétations suivants, approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2017, n'ont pas d'effet significatif sur les états financiers du Groupe ou ne lui sont pas applicables, exception faite des informations à fournir :

- IAS 12 « impôts sur le résultat » - comptabilisation d'IDA sur moins-values non réalisées,

- IAS 7 « état des flux de trésorerie »
- IFRS 12 « informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » (adoption par l'UE du cycle 2014-2016 prévue en 2017).

2.1.3. Textes adoptés par l'Union européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

Aucune norme ou interprétation applicable par anticipation n'a été appliquée au 31 décembre 2018, 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016.

IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, impose aux preneurs la comptabilisation d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs et d'un actif correspondant au droit d'utilisation.

Le recensement et l'évaluation des contrats de location sont en cours. FDJ envisage d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur.

Sur cette base, le montant des droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019, correspondant au montant des passifs locatifs, est estimé entre 30 et 35 M€. Les actifs sous-jacents relatifs aux droits d'utilisation correspondent à des biens immobiliers dans la quasi-totalité des cas.

La différence entre les engagements de bonne fin sur les loyers immobiliers et véhicules de 37 M€ (note 5.2.2) et la valeur estimative des droits d'utilisation correspond principalement aux contrats à faible valeur exclus des droits d'utilisation inscrits à l'actif du bilan, en phase avec les exemptions prévues par la norme.

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe.

2.1.4. Textes non encore adoptés par l'Union européenne

- ✓ Amélioration des IFRS, cycle 2015-2017, applicable au 1^{er} janvier 2019
- ✓ Amendements à IAS 28, applicable au 1^{er} janvier 2019
- ✓ Amendements à IAS 19, applicable au 1^{er} janvier 2019

Les analyses de ces textes sont en cours. A ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif.

2.2. Première application d'IFRS 9 et IFRS 15

2.2.1. IFRS 9

2.2.1.1. Principes comptables

Les actifs financiers incluent les créances, les titres de placements et la trésorerie et équivalents de trésorerie. 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.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués :

- à leur juste valeur, pour les actifs financiers valorisés à leur juste valeur par résultat ;
- à leur valeur nominale pour les créances, compte tenu des échéances de paiement.

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.

2.2.1.2. *Impact de la première application*

La première application d'IFRS 9 n'a pas d'incidence significative sur le montant des capitaux propres ou la situation financière consolidée du Groupe au 1^{er} janvier 2018.

Les seuls impacts sont des impacts relatifs à la classification des actifs financiers :

- reclassement d'actifs financiers non courants disponibles à la vente pour 717 M€ :
 - o 712 M€ de reclassement des dépôts à terme de la catégorie disponible à la vente à la catégorie coût amorti - dont 593 M€ d'actifs financiers non courants, 50 M€ d'actifs financiers courants et 69 M€ au sein de la trésorerie et équivalents de trésorerie.
L'objectif du Groupe, sur les dépôts à terme, est la collecte du principal et des intérêts, qui représentent l'intégralité des flux contractuels de trésorerie. L'incidence sur la valorisation de ces instruments entre le 31 décembre 2017 et le 1^{er} janvier 2018 est négligeable, compte tenu de leur caractéristique court terme.
 - o 5 M€ de reclassement de titres de placement de la catégorie disponible à la vente à la catégorie juste valeur par résultat (voir infra)
- reclassement de titres de placement de la catégorie disponible à la vente à la catégorie juste valeur par résultat pour 190 M€
 - o 146 M€ d'actifs financiers non courants
 - 124 M€ sur la ligne « actifs financiers non courants en juste valeur par résultat », dont 5 M€ de titres de placement (cf. supra),
 - 22 M€ au sein des « autres actifs financiers non courants »,
 - o 44 M€ au sein de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

L'objectif du Groupe, sur ces instruments, est la collecte des flux de trésorerie contractuels et liés à la cession ; les flux de trésorerie ne sont pas uniquement des remboursements de principal et des paiements d'intérêts. Ce reclassement n'a pas d'incidence sur la valorisation de ces instruments, valorisés à leur juste valeur sous IAS 39 comme sous IFRS 9 ; les autres éléments du résultat global correspondant ont été reclassés dans les réserves consolidées pour 9 M€ avant effet d'impôt (6 M€ nets).

| En millions d'euros | | 31.12.2017 | Reclassement | 01.01.2018 |
|---|---|--------------|--------------|--------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | | 716,7 | -716,7 | -0,0 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | a | - | 593,0 | 593,0 |
| Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat | b | 21,0 | 123,7 | 144,7 |
| Autres actifs financiers non courants | c | 32,6 | - | 32,6 |
| Total Actifs financiers non courants | | 770,2 | - | 770,2 |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | | 50,0 | -50,0 | - |
| Actifs financiers courants au coût amorti | d | -0,0 | 50,0 | 50,0 |
| Instruments dérivés courants | | 0,2 | - | 0,2 |
| Dépôts et cautionnements | | - | - | - |
| Prêts à des tiers | | 0,0 | - | 0,0 |
| Total Actifs financiers courants | | 50,2 | - | 50,2 |
| Total Actifs financiers | | 820,5 | - | 820,5 |
| Dette financière LT | | 104,1 | | 104,1 |
| Total Passifs financiers non courants | | 104,1 | - | 104,1 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | | 7,5 | - | 7,5 |
| Instruments dérivés courants | | 0,2 | - | 0,2 |
| Autres | | 44,9 | - | 44,9 |
| Total passifs financiers courants | | 52,5 | - | 52,5 |
| Total Passifs financiers | | 156,6 | - | 156,6 |

(a) Reclassement des dépôts à terme lié au changement de catégorie de disponible à la vente (IAS 39) à coût amorti (IFRS 9)

(b) Reclassement des fonds communs de placement de AFS (IAS 39) à juste valeur par résultat (IFRS 9)

(c) Le dépôt de garantie Euro millions est désormais présenté dans les autres Actifs financiers non courants du bilan consolidé

(d) Reclassement des dépôts à terme lié au changement de catégorie de disponible à la vente (IAS 39) à coût amorti (IFRS 9)

L'application du modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues requis par IFRS 9 est applicable sur deux typologies d'actifs financiers du Groupe :

- les créances commerciales ;
- les dépôts à terme.

Pour les créances commerciales, au regard des délais de règlement extrêmement courts d'une part et des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place d'autre part, l'application du modèle de pertes de crédit attendues ne génère pas d'écart significatif avec le modèle précédent. En effet, la différence entre la comptabilisation initiale de la créance au bilan et l'identification de l'incident de paiement n'est que de quelques jours.

Le risque de crédit sur les dépôts à terme, valorisés au coût amorti, est considéré comme non matériel, compte tenu de la faible probabilité de défaut des émetteurs d'une part, et de leur capacité à honorer leurs obligations dans un horizon de douze mois d'autre part.

2.2.2. IFRS 15

2.2.2.1. Principes comptables

Cf. note 3.1.

2.2.2.2. Impact de la première application

La norme IFRS 15, « produits des activités ordinaires tirées de contrats conclus avec des clients » et relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires, a été appliquée par le Groupe au 1^{er} janvier 2018, par application de la méthode rétrospective conformément à la norme IAS 8. Le Groupe considère que la norme IFRS 15 s'applique globalement à ses activités d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs.

Cette nouvelle norme ne modifie pas la manière dont le Groupe comptabilise son chiffre d'affaires et n'a d'incidence ni sur les capitaux propres du groupe au 1^{er} janvier 2016, ni sur l'état de la situation financière consolidée et le compte de résultat du Groupe au titre de 2017 et de 2016.

L'entrée en vigueur de la norme IFRS 15 a toutefois amené le Groupe à mettre à jour l'exposé des principes comptables relatifs au chiffre d'affaires.

La mise en œuvre de la norme IFRS 15 a fait l'objet d'une analyse complète, notamment au travers des cinq étapes définies par la norme. Cette analyse a confirmé l'absence d'incidence significative liée à la première application :

- la notion de chiffre d'affaires reste la rémunération de FDJ SA pour la partie majoritaire des produits relevant de son activité d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs. Cependant, FDJ a modifié à cette occasion les lignes de son compte de résultat (2018 et 2017) en remplaçant la notion de « produit des activités de jeux » (PAJ) par celle de « produit net des jeux » (PNJ), correspondant au chiffre d'affaires sur l'activité d'opérateur de jeux, et celle de « produit des activités ordinaires » (PAO) par celle de « chiffre d'affaires », incluant le PNJ et les produits liés aux autres activités du groupe.
- l'analyse des obligations de prestations vis-à-vis des joueurs ne modifie pas le rythme de reconnaissance du revenu tel qu'il est décrit dans les principes comptables.

2.3. Principes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers (voir notes 3.4, 3.5, 3.6, 7.1 et 7.2 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.

2.3.1. Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2018, 2017 et 2016 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA, et des filiales contrôlées et des coentreprises.

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, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

2.3.2. 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. 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.

2.3.3. Estimations et jugements

La préparation des états financiers selon les normes IFRS nécessite de la part de la direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers.

La direction du Groupe procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

- immobilisations corporelles et incorporelles (durée d'utilité et valeur recouvrable) (cf. notes 5.1 et 5.2) ;
- actifs financiers (juste valeur des actifs non cotés sur marchés actifs) - (cf. notes 7.1 et 7.2)

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

3. Données opérationnelles

3.1. Produit net des jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part revenant aux gagnants

La part des mises affectées aux gagnants, ou « taux de retour aux joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié, signé par le ministre chargé du Budget. Elle varie selon les jeux :

- pour les jeux de tirage, elle est comprise entre 50% et 70% ;
- pour les jeux instantanés, en moyenne elle est entre 50% et 70% ;
- pour les paris sportifs en points de vente, elle est de 76% au maximum sur l'année ;
- pour les paris sportifs en ligne, elle est de 85% maximum sur l'année.

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'Etat, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Budget général de l'Etat

Les prélèvements publics destinés au Budget général de l'Etat sont régis par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

Ils correspondent, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux et du produit net des jeux.

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. Le taux de CRDS est calculé en appliquant un taux de 3% en 2018, 2017 et 2016 à une assiette de 25,5% des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765% des mises.

CSG : prélèvement défini par les articles L. 136-7-1 et L. 136-8 du code de la sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6% (6,9% en 2017 et 2016) à une assiette de 25,5% des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193% des mises (1,76% en 2017 et 2016).

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : Prélèvements fiscaux et sociaux sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7% en 2018, 2017 et 2016 des mises de paris sportifs.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L137-21 du Code de la sécurité sociale à un niveau de 1,8% en 2018, 2017 et 2016 des mises paris sportifs.

Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) : prélèvement défini par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28/12/2011 de finances pour 2012. Le prélèvement CNDS correspond à 1,8% des mises loterie en 2018 (2,1% en 2017 et 2016) et à 1,8% des paris sportifs en 2018, 2017 et 2016, avec des plafonds respectifs de 73 M€ et 35 M€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au budget Général de l'Etat.

TVA :

La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du code général des impôts, est assise sur le produit net des jeux. Le taux applicable est de 20%.

Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie (Cf. note 3.4).

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. Sa rémunération (le produit net des jeux - PNJ), assise sur les enjeux des joueurs (les mises), est fixe pour les jeux sous droits exclusifs et variable pour les paris sportifs en ligne.

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**, l'intervention du hasard intervient avant la remise au joueur du support de jeu (ticket). La vente est effective dans les livres 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 ou de 300€, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans nos comptes.

- En ce qui concerne les **paris sportifs**, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lorsque, une fois que l'événement sportif a eu lieu, le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports sont effectués.

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

| | 2018 | 2017 | 2016 |
|-------------|-------|-------|-------|
| TRJ<65% | 12,6% | 12,6% | 12,7% |
| 65%≤TRJ≤70% | 11,3% | 11,4% | 11,5% |
| 70%≤TRJ≤75% | 10,9% | 11,0% | 11,3% |
| TRJ≥75% | 10,1% | 10,3% | 10,6% |

Pour Parions Sport en ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

Le PNJ est donc net des gains reversés aux joueurs et des sommes prélevées pour l'Etat. Il correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitué des autres produits issus de partenariats conclus par la Société de Gestion de l'Echappée (SGE) et des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés du groupe FDJ Gaming Solutions, filiale du groupe FDJ. Sur les prestations de développement, la reconnaissance du revenu est faite à l'avancement. Sur la maintenance, le revenu est reconnu prorata temporis.

Le PNJ, suivi par gamme de jeux, s'établit à 1 774 M€ au 31.12.18 (1 727 M€ au 31.12.17 et 1661 M€ au 31.12.16).

| | | 2018 | | | |
|----------------------------|--|--------|------------------|-------|--------------|
| En millions d'euros | | Tirage | Jeux instantanés | Sport | Total Groupe |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | | 624,2 | 853,2 | 296,9 | 1 774,3 |

| | | 2 017 | | | |
|----------------------------|--|--------|------------------|-------|--------------|
| En millions d'euros | | Tirage | Jeux instantanés | Sport | Total Groupe |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | | 639,7 | 834,4 | 252,7 | 1 726,8 |

| | | 2 016 | | | |
|----------------------------|--|--------|------------------|-------|--------------|
| En millions d'euros | | Tirage | Jeux instantanés | Sport | Total Groupe |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | | 612,5 | 790,2 | 258,0 | 1 660,7 |

Les produits des autres activités s'élèvent en 2018 à 28 M€. En 2017 et 2016, ils comprenaient également les revenus de la location, par FDJ, d'outils d'aide à la vente aux intermédiaires et détaillants (13,2 M€ en 2017 et 13,8 M€ en 2016). Suite à l'accord signé début 2018 entre FDJ, la Confédération des bujalistes et Culture Presse, les équipements points de vente sont, à compter de 2018, mis gracieusement à disposition des détaillants.

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 803 M€ en 2018, en augmentation de 2,3% vs. 2017. Cette progression est portée par celle des mises (principalement les paris sportifs), partiellement compensée par la baisse de rémunération de FDJ appliquée au 1^{er} janvier 2018 et la mise à disposition gratuite des équipements points de vente.

La croissance de 3,9% du chiffre d'affaires en 2017 est principalement liée à celle des mises loterie, partiellement compensée par la baisse de la rémunération de FDJ appliquée au 1^{er} janvier 2017.

3.2. Résultat opérationnel

3.2.1. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant ressort à 251 M€, 261 M€ et 252 M€ en 2018, 2017 et 2016.

Le *coût des ventes* s'établit à 1 100 M€ en 2018 (+3,1%) et à 1 067 M€ en 2017 (+2,3%). Il comprend principalement la rémunération du réseau de distribution (785 M€ en 2018 soit +4,0% et 755 M€ en 2017, soit +5,2%) dont la progression est proportionnelle à celle de l'activité.

La croissance des *coûts marketing et communication* est de 6,4% en 2018, portée par l'évolution des mises et une communication renforcée sur les paris sportifs. En 2017, La croissance de ce poste s'explique principalement par les développements informatiques relatifs à l'offre sport, les partenariats / sponsoring (avec notamment la renégociation des contrats des cyclistes de l'équipe FDJ et de nouveaux partenariats pour le eSport et avec la LFP et les JO) et la réalisation de campagnes de publicité corporate.

Les coûts induits par la préparation à l'évolution du capital de FDJ, qui figurent en *coûts administratifs et généraux*, s'établissent à 4,1 M€ en 2018. Les autres composants des coûts administratifs et généraux restent stables entre 2017 et 2018. La croissance de ce poste en 2017 s'explique principalement par les coûts d'infrastructure informatique liés aux services numériques dédiés aux collaborateurs du Groupe, les coûts de bâtiments avec un effet année pleine des amortissements du nouveau siège social (vs 1 mois en 2016) et un accompagnement dans l'élaboration du plan stratégique du Groupe.

3.2.2. *Eléments du compte de résultat par nature*

| En millions d'euros | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|-------|
| Charges de personnel | 240,9 | 226,7 | 209,7 |
| Dotations nettes aux amortissements | 63,6 | 54,4 | 48,4 |
| Charges de sous-traitance informatique | 30,5 | 42,8 | 37,5 |

L'évolution des charges de personnel est commentée en note 4.2.

La croissance des dotations nettes aux amortissements est liée aux investissements réalisés qui sont présentés en notes 5.1 et 5.2.

Les charges de sous-traitance informatique ont progressé en 2017 du fait de projets particuliers, notamment liés aux paris sportifs, avec la refonte du site web et des applications, et au B2B, avec le développement de la plateforme de distribution Interactive Factory fournie aux loteries nordiques dans le cadre de la joint venture LEIA (cf. note 16.2). Elles se réduisent en 2018 suite à l'optimisation du nombre de projets gérés et à la croissance des effectifs SI en 2017 et 2018.

3.2.3. *Autres produits et charges opérationnels*

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », 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 2018, les autres produits opérationnels incluent principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles sont liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

En 2017, les autres charges opérationnelles comprenaient principalement les coûts induits par le changement de siège social.

En 2016, les autres charges opérationnelles étaient liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

3.3. **Information sectorielle**

L'information sectorielle est présentée conformément à IFRS 8 « secteurs opérationnels ». La ventilation retenue par le Groupe correspond aux secteurs opérationnels tels qu'ils sont régulièrement revus par les mandataires sociaux, les principaux décideurs opérationnels.

Les secteurs opérationnels retenus, issus des reporting internes, sont les suivants :

- Loterie, qui regroupe les activités liées aux jeux instantanés et jeux de tirage ;
- Paris sportifs, qui regroupe les activités de paris sportifs en points de vente et en ligne ;

- ABU (Acceleration Business Unit), qui regroupe les activités en développement (prestations de services à l'international, paiements et services, et divertissement).

La colonne holding, qui regroupe les coûts centraux et liés à la marque (campagnes corporate), permet de réconcilier les données avec le compte de résultat du Groupe.

La marge contributive mesure la rentabilité, hors coûts centraux, générée par un secteur, indépendamment du renouvellement des investissements, des conditions de financement et des contraintes fiscales.

L'EBITDA, « Earnings before interest, tax, depreciation and amortization » correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements. Il met en évidence le résultat du Groupe hors renouvellement des investissements, coût du financement et de la fiscalité. Il n'est pas suivi par secteur opérationnel.

Les données ci-dessous sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe.

| En millions d'euros | 2018 | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|-------------------|-----------------------|---------|--------------------|--------|--------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | Autres secteurs - ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 12 770 | 3 047 | | | 15 817 | | 15 817 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 372 | 748 | | | 5 120 | | 5 120 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 477 | 297 | | | 1 774 | | 1 774 |
| Chiffre d'affaires | 1 482 | 297 | 14 | 9 | 1 803 | | 1 803 |
| Marge contributive | 476 | 24 | 1 | -28 | 474 | -49 | 425 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -159 | -159 | -15 | -174 |
| EBITDA | | | | | 315 | | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -64 | |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | | 251 |

| En millions d'euros | 2017 | | | | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|-----------------------|---------|--------------------|--------|--------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | Autres secteurs - ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 12 626 | 2 518 | | | 15 144 | | 15 144 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 398 | 624 | | | 5 022 | | 5 022 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 474 | 253 | | | 1 727 | | 1 727 |
| Chiffre d'affaires | 1 491 | 256 | 13 | 3 | 1 762 | | 1 762 |
| Marge contributive | 481 | 33 | -3 | -34 | 478 | -43 | 435 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -162 | -162 | -12 | -174 |

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|------------|-----|------------|
| EBITDA | | | | | 316 | | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -54 | |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | | 261 |

| En millions d'euros | 2016 | | | | | | |
|-----------------------------|------------|-------------------|-----------------------|---------|--------------------|--------|--------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | Autres secteurs - ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 11 821 | 2 510 | | | 14 331 | | 14 331 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 4 167 | 618 | | | 4 785 | | 4 785 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-----|----|------|-------|-------|
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 1 402 | 258 | | | 1 661 | 1 661 |
| Chiffre d'affaires | 1 420 | 261 | 12 | 3 | 1 696 | 1 696 |
| Marge contributive | 426 | 56 | -2 | -33 | 447 | -39 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | -146 | -146 | -9 |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|-----|-----|
| EBITDA | | | | | 301 | |
| Dotations aux amortissements | | | | | | -48 |
| Résultat opérationnel courant | | | | | | 252 |

Le chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2018, 2017 et 2016 hors du pays de résidence (France) est marginal.

Le Groupe n'a pas, compte tenu de son activité, de clients-clé.

3.4. Fonds joueurs (non courants et courants)

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de la Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux instantanés. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites servent au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. A ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Fonds joueurs non courants : fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux 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 être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. Leur gestion est réalisée dans un **fonds de contrepartie**, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs - TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui est alimenté par une dotation structurelle (Cf. Note 3.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « A la création ou lors d'une évolution substantielle d'un tel jeu, FDJ présente au ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95%.

Enfin, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un événement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un **fonds permanent**, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

A la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,5% des mises de l'exercice et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'Etat. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Fonds joueurs courants

Les fonds joueurs courants comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les **fonds de réserve** enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux instantanés de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, sont prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux instantanés ont un fonds de réserve commun. A la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux instantanés est reversé dans le fonds permanent.

Les **fonds destinés à l'animation des jeux** (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.

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Fonds joueurs non courants | 108,7 | 129,9 | 134,7 |
| Fonds joueurs courants | 213,8 | 187,3 | 167,9 |
| Total fonds joueurs | 322,5 | 317,2 | 302,5 |

Le solde du fonds permanent, plafonné à 0,5% des mises, suit l'évolution de celles-ci. Il s'établit à 79,1 M€ au 31.12.18 (+4,5%), à 75,7 M€ au 31.12.17 (+5,6%), et à 71,7 M€ au 31.12.16. Les fonds de contrepartie s'élèvent à 29,6 M€ au 31.12.18 54,2 M€ au 31.12.17 et 63 M€ au 31.12.16. Leur réduction en 2018 s'explique notamment par le relèvement du TRJ de Keno Gagnant à Vie et en 2017 par celui de My Million

Les fonds joueurs courants (214 M€ au 31.12.18, 187 M€ au 31.12.17 et 168 M€ au 31.12.16) comprennent les fonds de réserve (100 M€ au 31.12.18, 118 M€ au 31.12.17 et 119 M€ au 31.12.16) et les fonds destinés à l'animation des jeux (114 M€ au 31.12.18, 69 M€ au 31.12.17 et 49 M€ au 31.12.16). Leur évolution est liée à celle du cycle de vie des jeux.

Leur progression de 27 M€ en 2018 est essentiellement imputable à Euromillions - My Million et Loto® dont les cagnottes du 28.12.18 et du 31.12.18 n'ont pas été remportées.

Leur progression de 19 M€ en 2017 concerne essentiellement le fonds de super cagnotte Euromillions qui a bénéficié de 7 cycles longs de plus de 6 semaines en 2017 (vs 5 en 2016) dont 2 de plus de douze semaines. Or au-delà de 6 semaines, le pourcentage de mises alimentant le fonds de super cagnotte est plus important.

3.5. 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.

3.5.1. Créances clients et réseau de distribution

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Créances clients (valeur brute) | 13,1 | 24,6 | 18,7 |
| Créances sur le réseau de distribution (valeur brute) | 411,2 | 359,8 | 330,6 |
| Dépréciation | -12,7 | -10,9 | -12,9 |
| Total créances clients et réseau de distribution | 411,5 | 373,5 | 336,4 |

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de services informatiques.

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.

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 évolution s'explique en 2018 par un effet calendrier et la transformation commerciale. En 2017, à l'effet calendrier s'ajoute un effet activité avec une activité fin 2017 plus soutenue que fin 2016.

3.5.2. Autres actifs d'exploitation

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Charges constatées d'avance | 52,9 | 43,5 | 32,2 |
| Autres créances courantes | 215,4 | 143,8 | 190,1 |
| Total autres actifs d'exploitation | 268,3 | 187,2 | 222,4 |

Les charges constatées d'avance correspondent pour l'essentiel (39,5 M€ en 2018, 30,6 M€ en 2017 et 22,6 M€ en 2016) aux charges assises sur des mises encaissées au 31.12.N dont les tirages seront effectués sur l'exercice suivant (cf. 3.6.4 – produits constatés d'avance), incluant gains des joueurs, prélèvements publics et commissions de distribution.

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent (200 M€ fin 2018, 125 M€ fin 2017 et 170 M€ fin 2016). Le fonds permanent est plafonné à 0,5% des mises. L'excédent est reversé à l'Etat en deux temps : un acompte en décembre, puis le solde en juillet de l'année suivante.

3.6. 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.

3.6.1. Dettes fournisseurs et réseau de distribution

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Fournisseurs | 102,4 | 108,4 | 105,5 |
| Dettes envers le réseau de distribution | 266,9 | 215,6 | 190,4 |
| Total dettes fournisseurs et réseau de distribution | 369,3 | 324,0 | 295,9 |

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année. Leur évolution en 2018 s'explique par un effet calendrier et la transformation commerciale. En 2017, à l'effet calendrier s'ajoute un effet activité avec une activité fin 2017 plus soutenue que fin 2016.

3.6.2. Prélèvements publics

Ces prélèvements sont dus à l'Etat, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (Cf. note 3.1).

Les prélèvements dus à l'Etat (357 M€ au 31.12.18, 266 M€ au 31.12.17 et 290 M€ au 31.12.16) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (208 M€ au 31.12.18, 137 M€ au 31.12.17 et 175 M€ au 31.12.16). Le solde de 149 M€ au 31.12.18, (129 M€ au 31.12.17 et 114 M€ au 31.12.16) comprend principalement :

- les dettes envers le Budget Général de l'Etat de 83 M€ (66 M€ au 31.12.17 et 61 M€ au 31.12.16) ;
- les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) de 21 M€ (16 M€ au 31.12.17 et 11 M€ au 31.12.16) ;
- les prélèvements dus aux autres collectivités de 45 M€ (47 M€ au 31.12.17 et 42 M€ au 31.12.16), principalement composés de la dette envers le CNDS (27 M€ au 31.12.18, 31 M€ au 31.12.17 et 28 M€ au 31.12.16).

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'Etat sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année.

3.6.3. Gains à payer et à répartir

Ils s'établissent à 172 M€ (196 M€ au 31.12.17 et 175 M€ au 31.12.16). Ils comprennent :

- les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (respectivement 119 M€ au 31.12.18, 151 M€ au 31.12.17 et 134 M€ au 31.12.16)
- les gains à répartir qui concernent principalement la gamme des jeux de tirage. Ils correspondent aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles le tirage interviendra sur l'exercice suivant (respectivement 25 M€, 21 M€ et 15 M€ fin 2018, 2017 et 2016). Ils correspondent également aux disponibilités des joueurs en ligne (respectivement 28 M€, 25 M€ et 26 M€ fin 2018, 2017 et 2016), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsweb.fr.

3.6.4. Autres passifs courants

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Produits constatés d'avance | 42,7 | 34,0 | 25,0 |
| Autres dettes | 113,2 | 101,7 | 89,0 |
| Autres passifs d'exploitation courants | 155,9 | 135,8 | 114,0 |

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées en année N se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en année N+1. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. Les charges assises sur les mises correspondantes figurent dans les charges constatées d'avance (cf. note 3.5.2 - Autres actifs d'exploitation).

En 2018, leur progression de 9 M€ s'explique par les mises du tirage Euromillions encaissées en 2018 et pour lesquelles le tirage a eu lieu le 01.01.19. En 2017, leur progression est liée aux mises Loto® relatives au tirage du 01.01.18.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (respectivement 105 M€, 98 M€ et 90 M€ fin 2018, 2017 et 2016).

3.7. Couverture des risques opérationnels

3.7.1. 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, sont les suivants :

| En millions d'euros | 31.12.2018 | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|---------------------|--------------|------------|---------------------|------------|-------------|------------|
| | Valeur brute | | Provisions sur Echu | Valeur nette | Net échu | Echéancier Echu Net | | | |
| | Non échu | Echu | | | | 0 - 3 mois | 3 - 6 mois | 6 - 12 mois | > 1 an |
| Créances clients et réseau de distribution | 402,6 | 21,7 | -12,8 | 411,5 | 8,9 | 4,8 | 2,4 | 1,4 | 0,3 |
| Autres créances courantes | 214,8 | 0,6 | 0,0 | 215,4 | 0,5 | 0,1 | 0,0 | 0,2 | 0,3 |
| Créances courantes | 617,5 | 22,2 | -12,8 | 626,9 | 9,4 | 4,8 | 2,4 | 1,6 | 0,5 |

| En millions d'euros | 31.12.2017 | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|---------------------|--------------|------------|---------------------|------------|-------------|------------|
| | Valeur brute | | Provisions sur Echu | Valeur nette | Net échu | Echéancier Echu Net | | | |
| | Non échu | Echu | | | | 0 - 3 mois | 3 - 6 mois | 6 - 12 mois | > 1 an |
| Créances clients et réseau de distribution | 365,8 | 19,2 | -11,5 | 373,5 | 7,6 | 5,5 | 1,5 | 0,7 | 0,0 |
| Autres créances courantes | 141,9 | 1,9 | -0,1 | 143,8 | 1,8 | 1,0 | 0,0 | 0,1 | 0,7 |
| Créances courantes | 551,2 | 21,1 | -11,6 | 560,7 | 9,5 | 6,5 | 1,5 | 0,8 | 0,7 |

| En millions d'euros | 31.12.2016 | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|---------------------|--------------|------------|---------------------|------------|-------------|------------|
| | Valeur brute | | Provisions sur Echu | Valeur nette | Net échu | Echéancier Echu Net | | | |
| | Non échu | Echu | | | | 0 - 3 mois | 3 - 6 mois | 6 - 12 mois | > 1 an |
| Créances clients et réseau de distribution | 330,0 | 20,0 | -13,7 | 336,4 | 6,4 | 2,9 | 2,5 | 1,0 | 0,0 |
| Autres créances courantes | 188,6 | 1,6 | -0,1 | 190,1 | 1,5 | 1,0 | 0,4 | 0,0 | 0,1 |
| Créances courantes | 550,9 | 21,6 | -13,7 | 558,8 | 7,9 | 3,9 | 2,8 | 1,0 | 0,1 |

3.7.2. Gestion du risque de change

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant de factures de fournisseurs étrangers libellées en devises étrangères. Ce risque est mesuré globalement pour chacune des devises concernées. La politique générale du Groupe est de couvrir ce risque par exercice.

Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative sont le dollar américain (en 2018, 2017 et 2016), pour un montant maximum équivalent de 26,8 MUSD (30 MUSD en 2017 et 25 MUSD en 2016) et la livre britannique en 2018, pour un montant maximum équivalent de 4,3 MGBP.

La juste valeur de ces instruments dérivés est de 0,3 M€ fin 2018 (-0,2 M€ fin 2017 et +0,2 M€ fin 2016, correspondant au montant que le Groupe aurait reçu (2018 et 2016) ou payé (2017) s'il avait annulé sa position.

En 2018, en cas de variation de +0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,6 M€. En cas de variation de -0,10 USD, elle aurait progressé de 3,2 M€. En cas de variation de +0,10 GBP pour 1 EUR de la parité EUR/GBP sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,8 M€. En cas de variation de -0,10 GBP, elle aurait progressé de 1,0 M€.

En 2017, en cas de variation de +0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés à des fins de couverture économique mais non qualifiés de couverture, le résultat du Groupe aurait diminué de 1,4 M€. En cas de variation de -0,10 USD, le résultat aurait progressé de 1,9 M€

En 2016, en cas de variation de +0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD des achats à terme détenus à des fins de couverture économique mais non qualifiés de couverture, le résultat du Groupe aurait diminué de 0,2 M€. En cas de variation de -0,10 USD, le résultat aurait progressé de 0,3 M€.

3.8. 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.

A fin 2018, comme à fin 2017 et fin 2016, les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire aux tickets de jeux instantanés (8,7 M€ au 31.12.18, 10,5 M€ au 31.12.17 et 10,6 M€ au 31.12.16).

4. Charges et avantages du personnel

4.1. Effectifs du Groupe

Les Effectifs Moyens Pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, sur les exercices 2018, 2017 et 2016 du Groupe sont les suivants :

| | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Total effectifs moyens pondérés | 2 292 | 2 287 | 2 111 |

Les EMP 2018 incluent les effectifs de SGE, consolidée en intégration globale jusqu'au 6 décembre 2018.

La progression de 176 EMP en 2017 concerne principalement FDP avec l'effet année pleine de la reprise de quarante-neuf secteurs commerciaux en 2016 effectuée dans le cadre de la transformation commerciale; et FDJ avec l'incidence des réorganisations afférentes au plan stratégique FDJ 2020.

Les effectifs fin de période sont les suivants :

| | 2018 | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Total effectifs fin de période | 2 258 | 2 390 | 2 366 |

La diminution des effectifs fin de période entre 2017 et 2018 s'explique par l'exclusion des effectifs de SGE en 2018 (mise en équivalence) et par l'arrêt de la production des émissions de sport fin 2018 (Française d'Images).

4.2. Charges de personnel

Outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, les charges de personnel comprennent les coûts additionnels, incluant le coût des services rendus liés aux indemnités de fin de carrière ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.16 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Rémunération | 123,7 | 114,9 | 106,2 |
| Charges sociales | 66,7 | 61,4 | 56,5 |
| Participation et intéressement | 24,4 | 24,2 | 18,3 |
| Avantages à long terme | 3,0 | 3,3 | 5,7 |
| Autres | 23,1 | 22,9 | 23,0 |
| Total charges de personnel | 240,9 | 226,7 | 209,7 |

L'augmentation des charges de personnel est liée aux évolutions d'effectifs et à l'application des politiques salariales.

4.3. Passifs liés au personnel

Les avantages du personnel incluent des avantages court terme et long terme. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes courantes.

Les avantages long terme couvrent :

- les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), qui sont des avantages postérieurs à l'emploi, déterminées en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif.
- les autres avantages long terme, incluant :
 - . 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 ;
 - . 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. La couverture des frais de santé constitue également un avantage postérieur à l'emploi.

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 pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

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 | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Indemnités de fin de carrière | 32,0 | 33,3 | 32,6 |
| Médailles du travail | 6,0 | 5,9 | 5,7 |
| Frais de santé | 7,6 | 7,9 | 8,7 |
| Prov pour retraites et engagements assimilés | 45,6 | 47,2 | 47,0 |

Les provisions pour retraites et engagements assimilés s'élèvent respectivement à 45,6 M€, à 47,2 M€ et à 47,0 M€ au 31 décembre 2018, 2017 et 2016.

Les paramètres utilisés pour la détermination de la provision au titre des indemnités de fin de carrière sont les suivants :

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Taux d'actualisation | 1,55% | 1,30% | 1,30% |
| Taux de progression des salaires * | 3,00% | 3,00% | 3,00% |
| dont taux d'inflation | 2,00% | 2,00% | 2,00% |
| Taux de turn-over * | | | |
| cadres | 0,95% | 0,85% | 1,09% |
| non cadres | 0,55% | 0,48% | 0,57% |
| Table de mortalité | INSEE TH-TF 2000-2002 | INSEE TH-TF 2000-2002 | INSEE TH-TF 2000-2002 |

* *Modulé selon l'âge*

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Dettes actuarielles en début de période | 33,3 | 32,6 | 32,0 |
| Coût des services rendus | 2,3 | 2,4 | 2,4 |
| Intérêt sur la dette actuarielle | 0,4 | 0,4 | 0,7 |
| Coûts des services passés | - | - | 2,6 |
| Ecart actuariel | -3,7 | -2,0 | -4,6 |
| Prestations versées | -0,0 | -0,2 | -0,4 |
| Variation de périmètre | -0,3 | - | - |
| Dettes actuarielles en fin de période | 32,0 | 33,3 | 32,6 |

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.

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|------------|------------|------------|
| Coût des services rendus | 2,3 | 2,4 | 2,4 |
| Intérêt sur la dette actuarielle | 0,4 | 0,4 | 0,7 |
| Prestations théoriquement versées | 0,0 | -0,2 | -0,4 |
| Variation de périmètre | -0,3 | 0,0 | 0,0 |
| Coût net en compte de résultat | 2,4 | 2,7 | 5,3 |
| Constaté par capitaux propres non recyclables | -3,7 | -2,0 | -4,6 |

Les résultats des tests de sensibilité réalisés sur les trois exercices montrent que les variations à la hausse et à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de -3% et de 3% sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

La durée moyenne est de respectivement 14,8 ans, 15,3 et 15,5 ans au 31.12.18, 31.12.17 et 31.12.16.

5. Immobilisations incorporelles et corporelles

5.1. Immobilisations incorporelles

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

Les logiciels sont évalués à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) diminué du cumul des amortissements ou des pertes de valeur éventuelles.

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. A l'exception des écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) diminué du cumul des amortissements ou des pertes de valeur éventuelles.

Amortissements

Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les frais de développement sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en moyenne sur 5 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.

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.

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2018 | | | 31.12.2017 | | | 31.12.2016 | | |
|--|--------------|-------------------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------|--------------|-------------------------|-------------|
| | Brut | Amortiss. Provisions | Net | Brut | Amortiss. Provisions | Net | Brut | Amortiss. Provisions | Net |
| Coûts de développement | 101,9 | -54,5 | 47,4 | 81,4 | -40,2 | 41,2 | 70,2 | -37,4 | 32,8 |
| Logiciels SI | 136,2 | -115,9 | 20,2 | 134,2 | -107,4 | 26,9 | 138,8 | -106,4 | 32,4 |
| Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles | 39,5 | -2,3 | 37,2 | 30,1 | -1,8 | 28,3 | 22,7 | -0,8 | 21,9 |
| Total immobilisations incorporelles | 277,6 | -172,8 | 104,8 | 245,7 | -149,3 | 96,4 | 231,8 | -144,6 | 87,2 |

Les immobilisations incorporelles en cours s'élèvent à 34,9 M€ au 31.12.18, 26,1 M€ au 31.12.17 et 18,8 M€ au 31.12.16.

| (en millions d'euros) | 31.12.2017 | Acquisitions Dotations | Sorties Reprises | Reclassements* | Autres mouvements (**) | 31.12.2018 |
|---|---------------|---------------------------|---------------------|----------------|------------------------------|---------------|
| Coûts de développement | 81,4 | 6,3 | -0,0 | 14,2 | -0,0 | 101,9 |
| Logiciels SI | 134,2 | 1,0 | -0,1 | 1,0 | -0,0 | 136,2 |
| Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles | 30,1 | 24,3 | -0,0 | -14,8 | -0,1 | 39,5 |
| Valeurs brutes | 245,7 | 31,6 | -0,1 | 0,4 | -0,1 | 277,6 |
| Amort. / Dép. frais de développement | -40,2 | -14,4 | 0,0 | - | - | -54,5 |
| Amort. / Dép. des logiciels | -107,4 | -8,1 | 0,1 | -0,6 | 0,0 | -115,9 |
| Amort./Dép autres immobilisations incorporelles | -1,8 | -1,1 | 0,0 | 0,6 | 0,1 | -2,3 |
| Amortissements et provisions | -149,3 | -23,6 | 0,1 | -0,0 | 0,1 | -172,8 |
| Immobilisations incorporelles nettes | 96,4 | 8,0 | -0,0 | 0,4 | -0,0 | 104,8 |

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service

** Principalement effet de change

| (en millions d'euros) | 31.12.2016 | Acquisitions Dotations | Sorties Reprises | Reclassements* | Autres mouvements (**) | 31.12.2017 |
|---|---------------|---------------------------|---------------------|----------------|------------------------------|---------------|
| Coûts de développement | 70,2 | 8,9 | -7,6 | 9,8 | 0,0 | 81,4 |
| Logiciels SI | 138,8 | 2,9 | -6,6 | -0,7 | -0,1 | 134,2 |
| Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles | 22,7 | 19,7 | -2,5 | -9,7 | 0,0 | 30,1 |
| Valeurs brutes | 231,8 | 31,5 | -16,7 | -0,6 | -0,2 | 245,7 |
| Amort. / Dép. frais de développement | -37,4 | -10,3 | 7,6 | 0,0 | 0,0 | -40,2 |
| Amort. / Dép. des logiciels | -106,4 | -8,3 | 6,6 | 0,6 | 0,1 | -107,4 |
| Amort./Dép autres immobilisations incorporelles | -0,8 | -1,4 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | -1,8 |
| Amortissements et provisions | -144,6 | -20,0 | 14,5 | 0,6 | 0,1 | -149,3 |
| Immobilisations incorporelles nettes | 87,2 | 11,5 | -2,2 | 0,0 | 0,0 | 96,4 |

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service

** Principalement effet de change

| (en millions d'euros) | 31.12.2015 | Acquisitions Dotations | Sorties Reprises | Reclassements* | Autres mouvements (**) | 31.12.2016 |
|---|---------------|---------------------------|---------------------|----------------|---------------------------|---------------|
| Coûts de développement | 67,5 | 10,8 | -17,2 | 9,1 | 0,0 | 70,2 |
| Logiciels SI | 143,0 | 2,4 | -7,5 | 1,4 | -0,5 | 138,8 |
| Immobilisations incorporelles en cours et autres immobilisations incorporelles | 17,1 | 16,6 | -0,7 | -10,1 | -0,2 | 22,7 |
| Valeurs brutes | 227,7 | 29,9 | -25,4 | 0,3 | -0,7 | 231,8 |
| Amort. / Dép. frais de développement | -46,2 | -7,6 | 16,4 | 0,0 | 0,0 | -37,4 |
| Amort. / Dép. des logiciels | -104,6 | -9,3 | 7,1 | 0,0 | 0,5 | -106,4 |
| Autres immobilisations incorporelles | -2,2 | 1,3 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | -0,8 |
| Amortissements et provisions | -153,0 | -15,6 | 23,5 | 0,0 | 0,5 | -144,6 |
| Immobilisations incorporelles nettes | 74,7 | 14,3 | -1,9 | 0,3 | -0,2 | 87,2 |

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service

** Principalement effet de change

En 2018, 2017 et 2016, 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.

5.2. 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.

| En millions d'euros | 31.12.2018 | | | 31.12.2017 | | | 31.12.2016 | | |
|---|--------------|----------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|
| | Brut | Amortiss. Provisions | Net | Brut | Amortiss. Provisions | Net | Brut | Amortiss. Provisions | Net |
| Terrains | 96,6 | | 96,6 | 96,6 | | 96,6 | 96,6 | | 96,6 |
| Installations et agencements batiments | 218,0 | -52,4 | 165,6 | 239,6 | -99,8 | 139,8 | 237,2 | -94,9 | 142,3 |
| Mobilier, installations tech, & matériel PDV | 230,2 | -144,7 | 85,6 | 222,5 | -138,1 | 84,4 | 232,7 | -147,7 | 85,0 |
| Matériels SI | 65,5 | -54,2 | 11,3 | 61,8 | -49,8 | 12,0 | 57,7 | -46,3 | 11,4 |
| Matériel services de proximité | 12,5 | -10,2 | 2,2 | 12,1 | -9,7 | 2,3 | 11,5 | -9,6 | 1,9 |
| Autres immobilisations corporelles | 38,6 | -34,2 | 4,5 | 42,3 | -37,1 | 5,2 | 40,2 | -34,9 | 5,3 |
| Immobilisations corporelles en cours | 11,0 | 0,0 | 11,0 | 28,7 | 0,0 | 28,7 | 5,0 | 0,0 | 5,0 |
| Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles | 2,0 | | 2,0 | 4,1 | | 4,1 | 1,9 | | 1,9 |
| Total immobilisations corporelles | 674,5 | -295,7 | 378,8 | 707,7 | -334,6 | 373,1 | 682,8 | -333,3 | 349,4 |

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 5.1.

| (en millions d'euros) | 31.12.2017 | Acquisitions Dotations | Sorties Reprises | Reclassements* | Autres mouvements | 31.12.2018 |
|---|---------------|------------------------|------------------|----------------|-------------------|---------------|
| Terrains | 96,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 96,6 |
| Installations et agencements batiments | 239,6 | 17,8 | -60,5 | 21,2 | 0,0 | 218,0 |
| Mobilier, installations tech, & matériel PDV | 222,5 | 22,1 | -17,1 | 2,7 | 0,0 | 230,2 |
| Matériels SI | 61,8 | 4,0 | -1,2 | 0,9 | 0,0 | 65,5 |
| Matériel services de proximité | 12,1 | 1,3 | -1,1 | 0,2 | 0,0 | 12,5 |
| Autres immobilisations corporelles | 42,3 | 1,7 | -4,2 | 0,0 | -1,2 | 38,6 |
| Immobilisations corporelles en cours | 28,7 | 7,7 | 0,0 | -25,4 | 0,0 | 11,0 |
| Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles | 4,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -2,1 | 2,0 |
| Valeurs brutes | 707,7 | 54,6 | -84,0 | -0,4 | -3,3 | 674,5 |
| Amt/Dep. installations et agencements Batiments | -99,8 | -9,3 | 56,6 | 0,1 | 0,0 | -52,4 |
| Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV | -138,1 | -23,0 | 16,4 | 0,0 | 0,0 | -144,7 |
| Amt/Dép. Matériels SI | -49,8 | -5,3 | 0,9 | 0,0 | 0,0 | -54,2 |
| Amt/Dép. Matériel services de proximité | -9,7 | -1,4 | 0,9 | 0,0 | 0,0 | -10,2 |
| Amt/Dép. autres immobilisations corporelles | -37,1 | -2,0 | 4,1 | 0,0 | 0,8 | -34,2 |
| Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Amortissements et provisions | -334,6 | -40,9 | 79,0 | 0,0 | 0,8 | -295,7 |
| Immobilisations corporelles nettes | 373,1 | 13,6 | -5,1 | -0,4 | -2,5 | 378,8 |

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service

| (en millions d'euros) | 31.12.2016 | Acquisitions Dotations | Sorties Reprises | Reclassements* | Autres mouvements | 31.12.2017 |
|---|---------------|------------------------|------------------|----------------|-------------------|---------------|
| Terrains | 96,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 96,6 |
| Installations et agencements batiments | 237,2 | 5,2 | -2,7 | -0,1 | 0,0 | 239,6 |
| Mobilier, installations tech, & matériel PDV | 232,7 | 15,0 | -29,9 | 4,7 | 0,0 | 222,5 |
| Matériels SI | 57,7 | 4,9 | -0,4 | -0,4 | 0,0 | 61,8 |
| Matériel services de proximité | 11,5 | 1,5 | -2,0 | 1,1 | 0,0 | 12,1 |
| Autres immobilisations corporelles | 40,2 | 2,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 42,3 |
| Immobilisations corporelles en cours | 5,0 | 26,8 | 0,0 | -3,1 | 0,0 | 28,7 |
| Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles | 1,9 | 0,0 | 0,0 | -1,6 | 3,9 | 4,1 |
| Valeurs brutes | 682,8 | 55,5 | -35,1 | 0,6 | 3,9 | 707,7 |
| Amt/Dep. installations et agencements Batiments | -94,9 | -7,4 | 2,5 | 0,0 | 0,0 | -99,8 |
| Amt/Dep. mobilier, installations tech, & matériel PDV | -147,7 | -20,1 | 29,7 | 0,0 | 0,0 | -138,1 |
| Amt/Dép. Matériels SI | -46,3 | -4,4 | 0,4 | 0,4 | 0,0 | -49,8 |
| Amt/Dép. Matériel services de proximité | -9,6 | -1,0 | 2,0 | -1,1 | 0,0 | -9,7 |
| Amt/Dép. autres immobilisations corporelles | -34,9 | -2,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -37,1 |
| Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Amortissements et provisions | -333,3 | -35,2 | 34,6 | -0,6 | 0,0 | -334,6 |
| Immobilisations corporelles nettes | 349,4 | 20,3 | -0,5 | 0,0 | 3,9 | 373,1 |

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service

| (en millions d'euros) | 31.12.2015 | Acquisitions Dotations | Sorties Reprises | Reclassements* | Autres mouvements | 31.12.2016 |
|---|---------------|---------------------------|---------------------|----------------|----------------------|---------------|
| Terrains | 0,1 | 96,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 96,6 |
| Installations et agencements bâtiments | 117,2 | 118,6 | -2,7 | 4,1 | 0,0 | 237,2 |
| Mobilier, installations tech. & matériel PDV | 240,7 | 10,5 | -21,0 | 2,5 | 0,0 | 232,7 |
| Matériels SI | 51,5 | 1,1 | -0,4 | 5,5 | 0,0 | 57,7 |
| Matériel services de proximité | 12,1 | 0,9 | -1,4 | 0,0 | -0,1 | 11,5 |
| Autres immobilisations corporelles | 38,8 | 2,1 | -0,7 | 0,0 | 0,0 | 40,2 |
| Immobilisations corporelles en cours | 11,8 | 4,4 | 0,0 | -11,1 | 0,0 | 5,0 |
| Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles | 1,4 | 0,0 | 0,0 | -1,3 | 1,8 | 1,9 |
| Valeurs brutes | 473,5 | 234,1 | -26,3 | -0,3 | 1,8 | 682,8 |
| Amt/Dep. installations et agencements Bâtiments | -88,6 | -6,7 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | -94,9 |
| Amt/Dep. mobilier, installations tech. & matériel PDV | -151,5 | -19,0 | 22,9 | 0,0 | 0,0 | -147,7 |
| Amt/Dép. Matériels SI | -43,3 | -3,4 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | -46,3 |
| Amt/Dép. Matériel services de proximité | -10,3 | -0,9 | 1,6 | 0,0 | 0,0 | -9,6 |
| Amt/Dép. autres immobilisations corporelles | -33,3 | -2,3 | 0,7 | 0,0 | 0,0 | -34,9 |
| Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Amortissements et provisions | -327,0 | -32,3 | 25,9 | 0,0 | 0,0 | -333,3 |
| Immobilisations corporelles nettes | 146,6 | 201,7 | -0,3 | -0,3 | 1,8 | 349,4 |

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service

En 2017, comme en 2018, les investissements en immobilisations corporelles sont relatifs principalement à l'aménagement du futur siège social et aux mobiliers points de vente.

Les charges d'intérêts liées à l'emprunt contracté pour l'acquisition du siège ont été capitalisées en 2017 pour 0,9 M€.

En 2016, la progression des investissements corporels de 234 M€ correspond pour l'essentiel à l'acquisition du siège social du Groupe (207 M€).

6. Provisions et passifs éventuels

Une provision est constituée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions, défini individuellement, correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. Ces provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation, à l'exception des avantages aux personnels. Leur montant correspond à la meilleure estimation du risque.

Les provisions que le Groupe estime devoir être réglées dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation sont présentées dans les passifs courants. Les autres provisions sont présentées dans les passifs non courants.

Ces **provisions non courantes et courantes** couvrent principalement des risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration, les coûts liés au changement de siège social.

Un **passif éventuel** est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

| En millions d'euros | 31.12.2017 | Dotations | Reprises | | Autres mouvements | 31.12.2018 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------------|-------------|
| | | | Utilisées | Non utilisées | | |
| Total provisions non courantes | 36,7 | 0,5 | 0,0 | -0,3 | 0,7 | 37,8 |
| Total provisions courantes | 30,9 | 9,5 | -8,5 | -6,6 | -0,4 | 24,9 |
| Total provisions | 67,6 | 10,0 | -8,5 | -6,9 | 0,3 | 62,7 |

| En millions d'euros | Note | 31.12.2016 | Dotations | Reprises | | Autres mouvements | 31.12.2017 |
|--------------------------------|------|-------------|------------|-------------|---------------|----------------------|-------------|
| | | | | Utilisées | Non utilisées | | |
| Total provisions non courantes | | 36,7 | -0,0 | -0,0 | -0,0 | 0 | 36,7 |
| Total provisions courantes | | 35,6 | 9,1 | -9,8 | -4,0 | 0 | 30,9 |
| Total provisions | | 72,3 | 9,0 | -9,8 | -4,0 | 0,0 | 67,6 |

| En millions d'euros | Note | 31.12.2015 | Dotations | Reprises | | Autres mouvements | 31.12.2016 |
|--------------------------------|------|--------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|-------------|
| | | | | Utilisées | Non utilisées | | |
| Total provisions non courantes | | 37,8 | 7,8 | -4,4 | - | - | 36,7 |
| Total provisions courantes | | 181,8 | 9,3 | -125,7 | -4,7 | - | 35,6 |
| Total provisions | | 219,6 | 17,1 | -130,0 | -4,7 | 0,0 | 72,3 |

Les provisions non courantes couvrent des contentieux collectifs avec d'anciens courtiers-mandataires, faisant suite à la résiliation de leur contrat en 2014.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation, ainsi que les coûts de restructuration commerciale et de changement du siège social.

En 2016, les reprises de provisions utilisées correspondent aux paiements des indemnités contractuelles aux anciens courtiers-mandataires à hauteur de 122 M€, dans le cadre de la résiliation de leur contrat.

7. Trésorerie et instruments financiers

7.1. Actifs et passifs financiers

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 résultat global, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction.

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.

Dépôt Euromillions - My Million et dépôts et cautionnements

Le dépôt lié au jeu Euromillions - My Million, ainsi que des dépôts et cautionnements sont présentés dans les actifs financiers non courants. Ils sont évalués au coût amorti.

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.

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | 0,0 | 716,7 | 664,1 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | 628,0 | - | 0,0 |
| Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat | 111,2 | 21,0 | 20,0 |
| Autres | 41,4 | 32,6 | 24,7 |
| Total Actifs financiers non courants | 780,6 | 770,2 | 708,8 |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | 0,0 | 50,0 | 75,0 |
| Actifs financiers courants au coût amorti | 55,0 | -0,0 | 0,0 |
| Instruments dérivés courants | 0,6 | 0,2 | 0,2 |
| Dépôts et cautionnements | 0,2 | - | 0,0 |
| Total Actifs financiers courants | 55,8 | 50,2 | 75,2 |
| Total Actifs financiers | 836,4 | 820,5 | 784,0 |
| Dette financière long terme | 96,1 | 104,1 | 112,1 |
| Total Passifs financiers non courants | 96,1 | 104,1 | 112,1 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | 8,0 | 7,5 | 7,5 |
| Instruments dérivés courants | 0,1 | 0,2 | 0,0 |
| Autres | 33,8 | 44,9 | 116,3 |
| Total passifs financiers courants | 41,8 | 52,5 | 123,7 |
| Total Passifs financiers | 137,9 | 156,6 | 235,9 |

Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas voire négatifs, FDJ a poursuivi en 2018 et 2017, sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque les conditions étaient intéressantes, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à moyen et long terme ont également été mis en place, souvent résultant d'arbitrages de produits existants. Ces deux éléments expliquent la hausse des actifs financiers non courants en 2018 et 2017, pour respectivement 10 M€ et 62 M€.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destiné à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 9,6 M€ au 31.12.18, en hausse de 4 M€ par rapport au 31.12.17 et au 31.12.16 (il était de même montant au 31 décembre 2017 et 2016), du fait de la croissance de l'activité.

La dette financière long terme de 96 M€ (104 M€ au 31.12.17 et 112 M€ au 31.12.16) est relative à l'acquisition du nouveau siège du Groupe. Cet emprunt est à taux fixe à échéance au 24 novembre 2031.

Les passifs financiers courants incluent principalement les comptes bancaires créditeurs et la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

La variation annuelle de la dette financière long-terme de 8 M€ entre 2016, 2017 et 2018 correspond au reclassement en dette financière à moins d'un an de l'emprunt Bred Banque Populaire, lié à l'acquisition du nouveau siège social.

| 2018 - En millions d'euros | A moins d'un an | A plus d'un an | A plus de 2 ans | A moins de 4 ans | A moins de 5 ans | Plus de 5 ans | Total |
|---|-----------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|---------------|--------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | | 253,0 | 215,0 | 50,0 | 25,0 | 85,0 | 628,0 |
| Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat | | 106,3 | 0,0 | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 111,2 |
| Autres actifs financiers non courants | | 40,5 | 0,0 | 0,2 | 0,0 | 0,8 | 41,5 |
| Total Actifs financiers non courants | 0,0 | 399,8 | 215,0 | 50,2 | 29,9 | 85,8 | 780,6 |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | | 0,0 | | | | | - |
| Actifs financiers courants au coût amorti | | 55,0 | | | | | 55,0 |
| Instruments dérivés courants | | 0,6 | | | | | 0,6 |
| Dépôts et cautionnements | | 0,2 | | | | | 0,2 |
| Total Actifs financiers courants | 55,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 55,8 |
| Total Actifs financiers | 55,8 | 399,8 | 215,0 | 50,2 | 29,9 | 85,8 | 836,4 |
| Dette financière long terme | | 8,5 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 63,7 | 96,1 |
| Total Passifs financiers non courants | 0,0 | 8,5 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 63,7 | 96,1 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | | 8,0 | | | | | 8,0 |
| Instruments dérivés courants | | 0,1 | | | | | 0,1 |
| Autres | | 33,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 33,8 |
| Total passifs financiers courants | 41,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 41,8 |
| Total Passifs financiers | 41,8 | 8,5 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 63,7 | 137,9 |

| 2017 - En millions d'euros | A moins d'un an | A plus d'un an | A plus de 2 ans | A moins de 4 ans | A moins de 5 ans | Plus de 5 ans | Total |
|---|-----------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|---------------|--------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | | 203,7 | 228,0 | 210,0 | 40,0 | 35,0 | 716,7 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat | | 0,1 | 15,6 | 0,0 | 0,0 | 5,3 | 21,0 |
| Autres actifs financiers non courants | | 32,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 32,6 |
| Total Actifs financiers non courants | 0,0 | 236,3 | 243,6 | 210,0 | 40,0 | 40,3 | 770,3 |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | | 50,0 | | | | | 50,0 |
| Actifs financiers courants au coût amorti | | 0,0 | | | | | -0,0 |
| Instruments dérivés courants | | 0,2 | | | | | 0,2 |
| Dépôts et cautionnements | | 0,0 | | | | | - |
| Total Actifs financiers courants | 50,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 50,2 |
| Total Actifs financiers | 50,2 | 236,3 | 243,6 | 210,0 | 40,0 | 40,3 | 820,5 |
| Dette financière long terme | | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 72,1 | 104,1 |
| Total Passifs financiers non courants | 0,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 72,1 | 104,1 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | | 7,5 | | | | | 7,5 |
| Instruments dérivés courants | | 0,2 | | | | | 0,2 |
| Autres | | 44,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 44,9 |
| Total passifs financiers courants | 52,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 52,5 |
| Total Passifs financiers | 52,5 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 72,1 | 156,6 |

| 2016 - En millions d'euros | A moins d'un an | A plus d'un an | A plus de 2 ans | A moins de 4 ans | A moins de 5 ans | Plus de 5 ans | Total |
|---|-----------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|---------------|--------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | | 131,2 | 70,0 | 228,0 | 210,0 | 25,0 | 664,1 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Actifs financiers non courants évalués en juste valeur par résultat | | 0,0 | 0,0 | 15,0 | 0,0 | 4,9 | 20,0 |
| Autres actifs financiers non courants | | 24,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 24,7 |
| Total Actifs financiers non courants | 0,0 | 155,9 | 70,0 | 243,0 | 210,0 | 29,9 | 708,8 |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | | 75,0 | | | | | 75,0 |
| Actifs financiers courants au coût amorti | | 0,0 | | | | | - |
| Instruments dérivés courants | | 0,2 | | | | | 0,2 |
| Dépôts et cautionnements | | 0,0 | | | | | - |
| Total Actifs financiers courants | 75,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 75,2 |
| Total Actifs financiers | 75,2 | 155,9 | 70,0 | 243,0 | 210,0 | 29,9 | 784,0 |
| Dette financière long terme | | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 80,1 | 112,1 |
| Total Passifs financiers non courants | 0,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 80,1 | 112,1 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | | 7,5 | | | | | 7,5 |
| Instruments dérivés courants | | 0,0 | | | | | 0,0 |
| Autres | | 116,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 116,3 |
| Total passifs financiers courants | 123,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | 123,7 |
| Total Passifs financiers | 123,7 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 80,1 | 235,9 |

7.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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 découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Placements, équivalents de trésorerie | 128,4 | 112,9 | 51,8 |
| Comptes bancaires et autres disponibilités | 38,8 | 52,9 | 147,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 167,2 | 165,8 | 199,6 |

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (75 M€, 69 M€ et 25 M€ en 2018, 2017 et 2016) et des parts d'OPCVM incluant principalement le fonds Euromillions (53 M€, 44 M€ et 27 M€ en 2018, 2017 et 2016). Les taux d'intérêts négatifs incitent à limiter les placements en trésorerie et équivalents de trésorerie.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

7.3. 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 | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Coût de l'endettement financier | -0,9 | -0,2 | -0,2 |
| Plus-values de cession | 0,1 | 3,9 | 13,1 |
| Produits d'intérêt sur les placements | 5,3 | 4,0 | 6,6 |
| Instruments dérivés (Produits) | 0,5 | - | 0,1 |
| Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat | - | 0,6 | - |
| Gains de change | 0,4 | - | - |
| Autres | -0,0 | 1,6 | 0,5 |
| Autres produits financiers | 6,3 | 10,2 | 20,2 |
| Instruments dérivés (Charges) | - | -0,2 | -0,2 |
| Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat | -6,2 | - | -6,3 |
| Pertes de change | -0,1 | -1,7 | -0,2 |
| Autres | -0,5 | -3,5 | -1,4 |
| Autres charges financières | -6,8 | -5,4 | -8,2 |
| Résultat financier | -1,5 | 4,5 | 11,9 |
| Total produits financiers | 6,3 | 10,2 | 20,2 |
| Total charges financières | -7,7 | -5,6 | -8,3 |

Le coût de l'endettement financier correspond essentiellement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social.

La diminution des produits d'intérêt et des produits de cession sur les placements est liée à la baisse conjuguée des taux d'intérêt et des marchés.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (-6,8 M€ en 2018 vs 2017 et +6,9 M€ en 2017 vs 2016) est liée à l'évolution des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats libellés en devises, principalement en dollar américain. La variation positive du résultat de change net (+2,1 M€ en 2018 vs 2017 et -1,5 M€ en 2017 vs 2016) est due à l'évolution de cette devise.

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels sur les indemnités de fin de carrière et la revalorisation de passifs financiers courants.

7.4. 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 baisse des taux)

Les éléments ci-dessous décrivent la nature de ces risques, et les actions mises en œuvre par le Groupe pour en limiter les effets.

7.4.1. *Risque de crédit des placements et instruments dérivés*

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération. Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties ; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Actifs financiers non courants disponibles à la vente | - | 716,7 | 141,1 |
| Actifs financiers non courants au coût amorti | 628,0 | - | 523,0 |
| Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat | 111,2 | 21,0 | 20,0 |
| <i>Total actifs financiers non courants</i> | <i>739,2</i> | <i>737,7</i> | <i>684,1</i> |
| Actifs financiers courants disponibles à la vente | - | 50,0 | 20,0 |
| Actifs financiers courants au coût amorti | 55,0 | -0,0 | 55,0 |
| Instruments dérivés courants | 0,6 | 0,2 | 0,2 |
| <i>Total titres de placement courants</i> | <i>55,6</i> | <i>50,2</i> | <i>75,2</i> |
| Placements, équivalents de trésorerie | 128,4 | 112,9 | 51,8 |
| Total placements | 923,2 | 900,7 | 811,1 |

Au 31.12.18, les placements sont composés principalement d'OPCVM pour 143 M€ (163 M€ au 31.12.17 et 158 M€ au 31.12.16) et d'investissements avec contrepartie pour 780 M€ (738 M€ au 31.12.17 et 653 M€ au 31.12.16). Ces derniers incluent 697 M€ de comptes à terme (662 M€ au 31.12.17 et 597 M€ au 31.12.16), 56 M€ de dépôts à vue rémunérés (50 M€ au 31.12.17 et 6 M€ au 31.12.16) et 27 M€ d'EMTN (26 M€ au 31.12.17 et 50 M€ au 31.12.16).

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

| Encours | Encours total en M€ au 31.12.2018 | 0 - 25 M€ | 25 - 50 M€ | 50 - 100 M€ | 100 - 150 M€ |
|-------------------------------|--------------------------------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|
| RATING | | | | | |
| AA / Institutions Financières | 288 | 3 | 1 | | 2 |
| AA / Autres | | | | | |
| A / Institutions Financières | 493 | 7 | 3 | 3 | 1 |
| TOTAL | 781 | | | | |

7.4.2. *Risque de crédit sur les créances commerciales*

Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité en raison de sa politique de couverture du risque de crédit: mise en place du cautionnement systématique de tout nouveau détaillant auprès d'assureurs, ou caution bancaire/dépôt de fonds.

7.4.3. Risque de liquidité

Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour le Groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières à un coût raisonnable. Notamment, la trésorerie nécessaire pour couvrir les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent être potentiellement élevés, doit être immédiatement disponible. Elle correspond aux montants inscrits dans les fonds de contrepartie, le fonds permanent et, pour les cas extrêmes, dans la réserve statutaire.

La politique d'allocation d'actifs de FDJ impose qu'un minimum de 33% des encours soient investis sur des supports court terme réguliers. Par ailleurs, FDJ a la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

Le comité mensuel 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 2018, une grande majorité des placements est effectuée sous forme de comptes à terme auprès de banques. Pour ces placements, FDJ a la possibilité de demander à récupérer les fonds investis, sans pénalité ou risque en capital, à l'issue d'un préavis de 32 jours calendaires. Les placements sont en conformité avec les règles établies.

En 2018, le niveau moyen des placements s'est élevé à 1 039 M€ et la dette financière, liée à l'acquisition du siège du Groupe, est de 104 M€ fin 2018.

7.4.4. Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt d'un actif financier est le risque de réaliser une moins-value sur un titre ou de subir un coût supplémentaire induit par la variation des taux d'intérêt.

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. 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 dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux.

Au 31.12.18, il n'y a pas de placements exposés à ce risque direct. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5% de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements.

7.5. Incidence 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.

7.5.1. Incidence sur la situation financière

Compte tenu de la nature des instruments financiers (actif, passif), leur valeur comptable correspond à leur juste valeur.

| En millions d'euros | Catégorie IAS 39 (2017) / IFRS 9 (2018) et valorisation | | 31.12.2018 JV et Valeur comptable | 31.12.2017 JV et Valeur comptable | 31.12.2016 JV et Valeur comptable |
|--|---|---------------|---|---|---|
| Trésorerie | Juste Valeur par résultat | Niv. 1 | 38,8 | 52,9 | 147,8 |
| Equivalents de trésorerie | | | 128,4 | 112,9 | 51,8 |
| | <i>Actifs financiers disponibles à la vente</i> | | - | 112,9 | 51,8 |
| | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 75,0 | - | - |
| | <i>Juste valeur par résultat</i> | Niv. 2 | 53,4 | - | - |
| Actifs financiers non courants | | | 780,6 | 770,2 | 708,8 |
| <i>dont actifs financiers non courants disponibles à la vente</i> | <i>Actifs financiers disponibles à la vente</i> | Niv. 2 | - | 716,7 | 141,1 |
| <i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i> | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 628,0 | - | 523,0 |
| <i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i> | <i>Juste Valeur par résultat</i> | Niv. 2 | 111,2 | 21,0 | 20,0 |
| <i>dont autres actifs financiers non courants</i> | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 41,4 | 32,6 | 24,7 |
| Actifs financiers courants | | Niv. 2 | 55,8 | 50,2 | 75,2 |
| <i>dont actifs financiers courants disponibles à la vente</i> | <i>Actifs financiers disponibles à la vente</i> | Niv. 2 | - | 50,0 | 20,0 |
| <i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i> | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 55,0 | -0,0 | 55,0 |
| <i>dont instruments dérivés courants</i> | <i>Juste Valeur par capitaux propres</i> | Niv. 2 | 0,6 | 0,2 | 0,2 |
| <i>dont dépôts et cautionnements</i> | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 0,2 | - | - |
| Créances clients et réseau de distribution | | | 411,5 | 373,5 | 336,4 |
| <i>dont créances clients</i> | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 13,1 | 24,6 | 18,7 |
| <i>dont créances sur le réseau de distribution</i> | <i>Prêts et créances au coût amorti</i> | Niv. 2 | 411,2 | 359,8 | 330,6 |
| Autres actifs d'exploitation hors créances fiscales et sociales et hors charges constatées d'avance | | | 201,5 | 126,5 | 173,7 |
| TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - ACTIFS | | | 1 616,6 | 1 486,3 | 1 493,7 |
| Fonds joueurs non courants | Passifs financiers au coût amorti | Niv. 2 | 108,7 | 129,9 | 134,7 |
| Passifs financiers non courants | Passifs financiers au coût amorti | Niv. 2 | 96,1 | 104,1 | 112,1 |
| Dettes fournisseurs et réseau de distribution | | | 369,3 | 324,0 | 295,9 |
| <i>dont fournisseurs</i> | <i>Passifs financiers au coût amorti</i> | Niv. 2 | 102,4 | 108,4 | 105,5 |
| <i>dont dettes envers le réseau de distribution</i> | <i>Passifs financiers au coût amorti</i> | Niv. 2 | 266,9 | 215,6 | 190,4 |
| Fonds joueurs courants | Passifs financiers au coût amorti | Niv. 2 | 213,8 | 187,3 | 167,9 |
| Gains à payer et à répartir | Passifs financiers au coût amorti | Niv. 2 | 171,7 | 196,4 | 175,1 |
| Autres passifs d'exploitation hors dettes fiscales et sociales et hors produits constatés d'avance | Passifs financiers au coût amorti | Niv. 2 | 8,4 | 3,9 | -1,4 |
| Autres passifs financiers courants | Passifs financiers au coût amorti | Niv. 2 | 41,8 | 52,5 | 123,7 |
| TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - PASSIFS | | | 1 009,9 | 998,0 | 1 008,0 |

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

7.5.2. Incidence sur le compte de résultat

| En millions d'euros | Résultat financier | | | Résultat opérationnel |
|--|--------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|
| | Intérêts | Juste valeur par résultat | Résultat de cession | Autres * |
| Actifs financiers disponibles à la vente ** | 6,6 | | 7,3 | |
| Titres évalués à la juste valeur par résultat | | -0,6 | | |
| Prêts et créances | | | | -1,1 |
| Instruments dérivés | | -0,2 | | |
| Total au 31.12.2016 | 6,6 | -0,8 | 7,3 | -1,1 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 4,0 | | 3,9 | |
| Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat | | 0,6 | | |
| Actifs financiers au coût amorti | | | | -4,2 |
| Instruments dérivés | | -0,2 | | |
| Total au 31.12.2017 | 4,0 | 0,4 | 3,9 | -4,2 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | | | | |
| Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat | | -6,2 | | |
| Actifs financiers au coût amorti | 5,3 | 0,0 | | -1,1 |
| Instruments dérivés | | | | |
| Total au 31.12.2018 | 5,3 | -6,2 | 0,0 | -1,1 |

* Pertes sur créances irrécouvrables

** Note 7.1

7.5.3. Incidence sur les capitaux propres recyclables

| En millions d'euros | Montant brut | Impôt | Montant net |
|--|--------------|-------------|-------------|
| Solde au 31.12.2015 | 12,3 | -4,5 | 7,8 |
| Variation de juste valeur | 3,0 | -1,0 | 2,0 |
| Recyclage en résultat lié à des cessions | -7,2 | 2,5 | -4,7 |
| Solde au 31.12.2016 | 8,1 | -3,1 | 5,0 |
| Variation de juste valeur | 0,5 | -0,2 | 0,3 |
| Solde au 31.12.2017 | 8,6 | -3,2 | 5,3 |
| Première application d'IFRS 9 | -8,6 | 3,2 | -5,3 |
| Solde au 31.12.2018 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

Les capitaux propres recyclables sur les actifs financiers valorisés à leur juste valeur par capitaux propres au 31.12.17 ont été reclassés dans les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2018, suite à la première application d'IFRS 9.

Au 31.12.16, le recyclage lié à des cessions correspond au transfert dans le compte de résultat de l'écart entre la valeur historique et la juste valeur de placements suite à leur vente.

8. Participations dans les coentreprises

Les autres actifs financiers non courants concernent les participations dans les coentreprises.

8.1. Valeur des titres dans les coentreprises

| En millions d'euros | Total |
|--|-------------|
| Valeur des titres au 31.12.2015 | 13,0 |
| Quote-part de résultat net 2016 | 1,3 |
| Dividendes | -0,9 |
| Ecart de conversion | -0,4 |
| Valeur des titres au 31.12.2016 | 12,9 |
| Quote-part de résultat net 2017 | 1,2 |
| Dividendes | -0,6 |
| Ecart de conversion | -0,8 |
| Valeur des titres au 31.12.2017 | 12,7 |
| Variation de périmètre | 0,1 |
| Quote-part de résultat net 2018 | 0,8 |
| Dividendes | -0,7 |
| Ecart de conversion | -0,1 |
| Valeur des titres au 31.12.2018 | 12,8 |

8.2. Informations sur et transactions avec les co-entreprises (parties liées)

8.2.1. Société de Gestion de l'Échappée (SGE)

SGE a été cédée à Groupama le 6 décembre 2018 à hauteur de 50% et est mise en équivalence à compter de cette date. Elle gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ. 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 7,3 M€ sur 2018.

8.2.2. LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)

Le Groupe détient depuis octobre 2018 une participation de 25% 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 (25%), Norsk Tipping, Norvège (25%) et Veikkaus, Finlande (25%). Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2018.

8.2.3. *Beijing ZhongCai Printing (BZP)*

Le Groupe détient une participation de 37% dans Beijing ZhongCai Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont la loterie chinoise CWL (China Welfare Lottery) (40%) et Berjaya Limited (23%), un groupe malais.

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2018. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,6 M€ en 2018 et 0,5 M€ en 2017 et 0,8 M€ en 2016.

8.2.4. *Services aux Loteries en Europe (SLE)*

Le Groupe détient une participation de 26,57% dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euromillions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

8.2.5. *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 et FDJ. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

9. 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.

9.1. Charge d'impôt sur le résultat

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Imposition différée | -0,2 | 1,1 | 7,0 |
| Impôt exigible | -85,3 | -83,8 | -87,0 |
| Total charge d'impôt sur le résultat | -85,6 | -82,8 | -80,1 |

En 2018, la croissance nette de la charge d'impôt du Groupe est de 2,8 M€.

En 2017, la charge d'impôt incluait 13 M€ de contribution exceptionnelle additionnelle de 15% sur l'impôt pour les sociétés réalisant plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires, intégralement compensée par la suppression et le remboursement de 15 M€ de contribution additionnelle sur les dividendes. Retraité de ces éléments, la charge d'impôt est stable.

9.2. Impôts exigibles

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Actifs d'impôt exigible | 18,6 | 9,5 | 9,9 |
| Passifs d'impôt exigible | 1,3 | 0,9 | 0,9 |

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.

9.3. Impôts différés

| En millions d'euros | 31.12.2018 | | 31.12.2017 | | 31.12.2016 | |
|---|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Provisions non déductibles | 10,6 | | 11,7 | | 11,7 | |
| Charges non déductibles temporairement | 5,8 | | 5,8 | | 4,9 | |
| Autres retraitements de consolidation * | | -37,3 | | -36,0 | | -35,1 |
| Autres différences temporaires | 1,7 | | 1,0 | | 1,3 | |
| Total impôt différé | 18,1 | -37,3 | 18,6 | -36,0 | 17,9 | -35,1 |
| Impôt différé net | | -19,2 | | -17,5 | | -17,2 |

* Principalement amortissements dérogatoires

9.4. Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence | 255,2 | 262,6 | 254,6 |
| Taux d'impôt normal théorique | 34,4% | 34,4% | 34,4% |
| Charge d'impôt théorique | 87,9 | 90,4 | 87,7 |
| <i>Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :</i> | | | |
| - Différences permanentes | 0,2 | 2,6 | -6,7 |
| - Effet taux d'impôt | -0,4 | 10,4 | -2,6 |
| - Crédits d'impôt | -2,1 | -5,2 | -5,3 |
| - Déficit reportable non activés nets des utilisations | 0,0 | -0,4 | 0,1 |
| - Contribution additionnelle sur dividendes | | -15,0 | 6,9 |
| Total écarts impôt effectif / impôt théorique | -2,3 | -7,6 | -7,6 |
| Charge d'impôt effectif | 85,6 | 82,8 | 80,0 |
| Taux d'impôt effectif | 33,5% | 31,5% | 31,4% |

L'année 2017 avait été marquée par deux événements non récurrents ayant un impact majeur sur l'impôt, décrits en 9.1.

10. Résultat par action

Le Groupe applique IAS 33 relative à la présentation d'un résultat par action.

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.

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Résultat part du Groupe (en millions d'euros) | 170,4 | 180,7 | 176,0 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Résultat de base par action (en euros) | 852,01 | 903,66 | 880,20 |
| Résultat dilué par action (en euros) | 852,01 | 903,66 | 880,20 |

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation correspond à chaque clôture à 200 000 en l'absence de mouvement sur le capital au cours des 3 dernières années.

FDJ considère avoir acquis les actions détenues auparavant par Soficoma. Au regard du litige en cours avec la société Soficoma, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires ne prend pas en compte cette opération (voir chapitre 13 ci-après et Note 18.7 Procédures judiciaires et d'arbitrage du Document d'Enregistrement).

Le Groupe n'ayant émis aucun instrument dilutif ou non dilutif sur l'ensemble des périodes présentées, le résultat dilué par action est donc égal au résultat de base par action

11. Capitaux propres

11.1. Capital social

Le capital social de FDJ au 31 décembre 2018 s'élève à 76 400 000€ et est composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382€. Il est sans variation sur les trois derniers exercices (sous réserve de ce qui figure ci-dessus).

Les actionnaires au 31.12.18, 31.12.17 et 31.12.16 sont les suivants :

| | Nombre d'actions | % du capital |
|---|------------------|--------------|
| Etat | 144 000 | 72,0% |
| Union des Blessés de la Face et de la Tête | 18 457 | 9,2% |
| FCP salariés de la FDJ | 10 000 | 5,0% |
| Autres (détention individuelle < 5% du capital) | 27 543 | 13,8% |
| Total | 200 000 | 100% |

Les dividendes relatifs à l'exercice 2018, soumis au vote de l'assemblée générale du 5 juin 2019, sont de 122 M€, soit 610€ par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2017, approuvés par l'assemblée générale du 18 juin 2018, étaient de 130 M€, soit 650€ par action.

Les dividendes relatifs à l'exercice 2016, approuvés par l'assemblée générale du 15 juin 2017, étaient de 124 M€, soit 620€ par action.

11.2. Réserves

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 48) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (risque de pointe, fréquence d'occurrence très faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent (Cf. Note 3.3) ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation, ...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3% des mises, soit 45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017 (43 M€ à fin 2017, sur la base des comptes 2016 et 41 M€ à fin 2016, sur la base des comptes 2015).
- les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2018, 2017 et 2016, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 85 M€ au 31.12.18 (83 M€ au 31 décembre 2017 et 81 M€ au 31 décembre 2016).

12. Transactions avec les parties liées

12.1. Etat

L'Etat est l'actionnaire majoritaire ayant la faculté de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Le ministre chargé du Budget fixe la répartition des mises en tenant compte des prélèvements institués par la loi (CNDS, CRDS, CSG).

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans l'état de la situation financière pour les trois années sont les suivants:

| <i>En millions d'euros</i> | | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|-------------------------------|----------------------|------------|------------|------------|
| Situation financière - Passif | Prélèvements publics | 357,2 | 265,9 | 289,8 |
| <i>En millions d'euros</i> | | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| Compte de résultat | Prélèvements publics | 3 261,8 | 3 235,7 | 3 061,6 |

Une convention entre l'Etat et FDJ fixe les conditions juridiques et financières de la dévolution des immobilisations nécessaires à l'accomplissement de la mission confiée à la société dans l'hypothèse où FDJ cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

12.2. 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.

La dotation à la Fondation d'Entreprise FDJ s'élevait à 7 M€ en 2016 et 8 M€ en 2017 (nulle en 2018).

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ayant une influence notable sur le Groupe.

12.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants relève des informations données au titre des parties liées.

Les principaux dirigeants siègent au Comité Exécutif, qui compte 10 membres.

Dans le compte de résultat consolidé, les rémunérations des dirigeants se limitent aux éléments suivants :

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.18 | 31.12.17 | 31.12.16 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Avantages du personnel à court terme | 4,0 | 3,9 | 3,8 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Total | 4,1 | 3,9 | 3,9 |

Les avantages à court terme incluent l'ensemble des rémunérations et les charges sociales correspondantes. Les autres avantages à long terme comprennent les avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière), ainsi que les médailles du travail et frais de santé.

Dans l'état de la situation financière consolidée, les dettes envers les dirigeants sont les suivantes :

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.18 | 31.12.17 | 31.12.16 |
|----------------------------|----------|----------|----------|
| Dettes | 0,9 | 0,8 | 0,7 |
| Provisions long terme | 0,8 | 0,8 | 0,7 |

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.

13. Procédures contentieuses et judiciaires en cours

L'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux a introduit en décembre 2011 une action devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. Le Tribunal a déclaré l'UNDJ irrecevable à agir en nullité de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003 et en sa demande de condamnation de FDJ en paiement de dommages-intérêts. L'UNDJ a fait appel de ce jugement en mai 2018 et la Cour d'appel de Paris a prononcé la caducité de la déclaration d'appel de l'UNDJ le 19 décembre 2018. Des adhérents de l'UNDJ ont également assigné la Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant de 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. En octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'appel de Paris. L'affaire s'est plaidée devant la Cour et le délibéré a été fixé au 27 mars 2019.

En mai 2014, FDJ a lancé un programme de transformation commerciale destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau. Cette restructuration s'est traduite par la résiliation, par FDJ, des contrats des courtiers-mandataires rémunérés jusqu'à présent sur la seule base des mises encaissées, mettant ainsi fin à l'ancien système de distribution et, par conséquent, aux droits existants au regard du précédent contrat. Le Conseil d'Administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficoma, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficoma par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement. Soficoma contestant cette opération, FDJ l'a assignée le 23 mai 2017. Le contentieux est actuellement devant le Tribunal de Commerce de Marseille.

14. Engagements hors bilan

14.1. Engagement lié au fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5% du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ a donné à LCL une contre-garantie du même montant, et le FCPE a signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions, sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans le 1^{er} juin 2016 et le 1^{er} juin 2018.

Suite au projet d'admission des actions sur le marché réglementé français de FDJ, le FCPE est bloqué pour une durée indéterminée depuis le 27 juillet 2018. Ce blocage ne modifie pas les engagements de FDJ.

14.2. Autres engagements

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Engagements donnés | | | |
| Cautions et garanties à premières demandes | 12,0 | 7,3 | 5,6 |
| Contrat de parrainage | 15,0 | | |
| Fonds d'investissement | 20,0 | 20,0 | 11,1 |
| Engagements de bonne fin | 79,1 | 122,5 | 173,5 |
| Droits d'images des coureurs et engagement association L'Echappée | 1,0 | 1,1 | 2,3 |
| Compte séquestre | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Loyers immobiliers et véhicules | 37,3 | 32,4 | 35,8 |
| Hypothèque sur bien acquis | 113,8 | 123,1 | 132,6 |
| Autres Engagements donnés | 4,1 | 3,0 | 11,0 |
| Total engagements donnés | 283,3 | 310,5 | 372,9 |
| Engagements reçus | | | |
| Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes | 57,4 | 54,0 | 45,4 |
| Garantie de restitution des mises et paiements des lots | 249,5 | 138,3 | 99,2 |
| Loyers mobiliers | - | 5,8 | 4,1 |
| Autres Engagements reçus | - | 33,3 | 4,5 |
| Total engagements reçus | 306,9 | 231,3 | 153,1 |

L'échéancier des engagements de loyers immobiliers et véhicules et les loyers immobiliers de l'exercice sont les suivants :

| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Moins de 1 an | 8,9 | 8,6 | 9,6 |
| Moins de 5 ans | 23,5 | 15,5 | 21,1 |
| Plus de 5 ans | 5,0 | 8,3 | 5,2 |
| Engagements de loyers immobiliers et véhicules | 37,3 | 32,4 | 35,8 |
| Loyers immobiliers de la période | 5,2 | 8,7 | 7,9 |

Les engagements donnés de bonne fin correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs. Leur baisse en 2018 et 2017 portent principalement sur les contrats d'impression de supports de jeux (contrats triennaux signés fin 2016 pour les exercices 2017-2019) et les contrats de maintenance de terminaux (dont un n'a pas été renouvelé en 2018).

La promesse d'affectation hypothécaire signée en 2016 est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les 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. Leur progression entre 2016 et 2018 s'explique par la transformation commerciale et plus précisément au passage en distribution directe. Dans ce mode de distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ qui est en charge du recouvrement des créances. Auparavant, les bénéficiaires de ces cautions, et responsables du recouvrement, étaient les intermédiaires du réseau de distribution.

Les fonds d'investissement sont principalement les fonds d'innovation Partech et Raise qui soutiennent le développement de start-ups.

14.3. Engagements réciproques

Fin 2018, suite à la cession de 50% de SGE à Groupama, FDJ et Groupama ont signé des promesses croisées d'achat et de vente des titres SGE restants.

Fin 2017, FDJ avait signé une promesse synallagmatique de vente de son site de Moussy-le-Vieux en Seine-et-Marne pour 14,6 M€.

Il n'y a pas d'engagement réciproque fin 2016.

15. Evénements postérieurs à la clôture

15.1.1. Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

Le 30 mai 2019, le groupe FDJ a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group pour un montant total de 107,3 M£, soit 121 M€, positionné sur trois activités aux synergies fortes :

- ✓ La fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs ;
- ✓ Une offre B2C de paris sportifs exercée au Royaume-Uni et en Irlande ;
- ✓ Le *trading* en propre.

Cette acquisition, financée par emprunt à hauteur de 100M£, permet au Groupe de renforcer son offre B2B, tant dans les contenus que dans les services de gestion et d'accélérer son développement à l'international.

Le chiffre d'affaires de Sporting Group était de l'ordre de 40 M€ en 2018.

Après allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs (clientèle pour un montant de 33M€ et technologie pour un montant de 19M€), le montant de l'écart d'acquisition s'établit à 67 M€. Le flux net de trésorerie lié à l'acquisition est un décaissement de 111,8 M€. Un ajustement de prix est prévu dans l'accord d'acquisition.

15.1.2. Adoption de la Loi Pacte du 22 mai 2019

L'article 137 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises autorise le Gouvernement à procéder par décret au transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, tout en maintenant l'entreprise et ses activités de jeux d'argent et de hasard sous le contrôle strict de l'État, permettant à ce dernier de continuer à prévenir le jeu excessif, protéger les populations vulnérables (notamment les mineurs) et lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Les dispositions de ce même texte habilite également le Gouvernement à réformer par voie d'ordonnance prise sur le fondement de l'article 38 de la Constitution la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en général, ainsi que des jeux de loterie et paris sportifs en particulier, dont les droits d'exploitation exclusifs confiés à FDJ sont confirmés pour une période de vingt-cinq ans. Entre autres réformes, cette ordonnance devrait mettre en place un régulateur unique ayant le statut d'autorité administrative indépendante et qui cumuleraient les attributions aujourd'hui exercées par l'Autorité de régulation des jeux en ligne d'une part (régulation et contrôle des jeux en ligne ouverts à la concurrence en 2010) et par le ministre chargé du Budget d'autre part (régulation et contrôle des jeux et paris exploités sous droits exclusifs par FDJ et le PMU).

L'article 138 du même texte a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, depuis les mises vers le produit brut des jeux et paris taxés, interviendra au 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'Etat avant une date fixée par décret, et au plus tard le 31 décembre 2025. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve enregistrant les lots non-réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Ces fonds ont été reclassés en dettes financières courantes au 30.06.19 : 148 M€ de fonds permanent et fonds de contrepartie (présentés en fonds joueurs non courants auparavant) et 108 M€ de fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants auparavant).

15.1.3. Approbation des dividendes sur l'exercice 2019

L'assemblée générale du 5 juin 2019 a approuvé les dividendes de 122 M€ au titre de l'exercice 2018.

15.1.4. Evolution des procédures contentieuses

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé en juin un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt.

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.

16. Périmètre de consolidation – variations de périmètre

16.1. 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 2018 (1) | Méthode de consolidation 2017 (1) | Méthode de consolidation 2016 (1) | 2018 Pourcentage de Contrôle | 2017 Pourcentage de Contrôle | 2016 Pourcentage de Contrôle |
|---|--------------|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| La Française des Jeux | France | Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| FDJ Gaming Solutions France (FGS France) (2) | France | Développement et fourniture de technologies digitales de loterie | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| FDJ Gaming Solutions (FGS) (2) | France | Holding | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| Beijing Zhongcai Printing | Chine | Imprimerie de tickets de loterie | MEE | MEE | MEE | 37% | 37% | 37% |
| La Française de Motivation | France | Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| La Pacifique des Jeux | France | Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française | IG | IG | IG | 99,99% | 99,99% | 99,99% |
| FDJ Développement | France | Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| La Française d'Images | France | Prestations techniques audiovisuelles | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| Société de Gestion de l'Echappée | France | Gestion et animation d'une équipe cycliste | MEE | IG | IG | 50% | 100% | 100% |
| FDP | France | Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole | IG | IG | IG | 100% | 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 | MEE | 26,57% | 26,57% | 26,57% |
| FDJ Gaming Solutions UK (FGS UK) (2) | Royaume-Uni | Développement de technologie de paris sportifs | IG | IG | IG | 100% | 100% | 100% |
| National Lotteries Common Services (NLCS) | France | Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs | MEE | MEE | MEE | 50,00% | 50,00% | 50,00% |
| Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA) | Norvège | Exploitation de plateforme de jeux digitaux | MEE | - | - | 25,00% | - | - |

(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*

(2) *Entités dont la dénomination sociale a changé en date du 02.10.18 (Lotsys est devenue FGS France ; Internationale des Jeux est devenue FGS ; et LVS est devenue FGS UK).*

16.2. Variations de périmètre

Le 6 décembre 2018, FDJ a cédé 50% de SGE entraînant la perte du contrôle exclusif et donc sa consolidation par mise en équivalence à partir de cette date. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession.

Le 1^{er} octobre 2018, FDJ a finalisé la création d'une coentreprise avec Danske Lotteri Spil (Danemark), Norsk Tipping (Norvège) et Vekkaus (Finlande), nommée LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance), société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux. Chaque actionnaire détient 25% d'intérêt et des droits de vote de LEIA.

Il n'y a pas de variation de périmètre sur les exercices 2017 et 2016.

17. Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes sur les trois exercices se répartissent de la manière suivante :

| 31.12.18 - En milliers d'euros | Services de certification des comptes | | Services autres que la certification des comptes | |
|--|---------------------------------------|---------------------|--|--------------------------|
| | PricewaterhouseCoopers Audit | Deloitte & Associés | PricewaterhouseCoopers Audit (*) | Deloitte & Associés (**) |
| FDJ (émetteur) | 350 | 394 | 85 | 52 |
| Filiales (entités contrôlées) | 76 | 87 | | |
| Honoraires des commissaires aux comptes | 426 | 481 | 85 | 52 |

(*) benchmark processus de clôture et gouvernance et vérification DPEF

(**) dont benchmark processus de clôture et gouvernance et attestation Ecofolio

| 31.12.17 - En milliers d'euros | Services de certification des comptes | | Services autres que la certification des comptes | |
|--|---------------------------------------|---------------------|--|--------------------------|
| | PricewaterhouseCoopers Audit | Deloitte & Associés | PricewaterhouseCoopers Audit (*) | Deloitte & Associés (**) |
| FDJ (émetteur) | 235 | 235 | 100 | 3 |
| Filiales (entités contrôlées) | 104 | 135 | - | - |
| Honoraires des commissaires aux comptes | 339 | 370 | 100 | 3 |

(*) travaux de due diligence

(**) attestation Ecofolio

| 31.12.16 - En milliers d'euros | Services de certification des comptes | | Services autres que la certification des comptes | |
|--|---------------------------------------|---------------------|--|--------------------------|
| | PricewaterhouseCoopers Audit | Deloitte & Associés | PricewaterhouseCoopers Audit (*) | Deloitte & Associés (**) |
| FDJ (émetteur) | 223 | 275 | 2 | 73 |
| Filiales (entités contrôlées) | 51 | 123 | | |
| Honoraires des commissaires aux comptes | 274 | 398 | 2 | 73 |

(*) attestation de créance

(**) dont inventaires courtiers-mandataires, attestations Ecofolio

**ANNEXE 2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES
CONSOLIDES ANNUELS AU TITRE DES EXERCICES 2016, 2017 ET 2018**

**Rapport d'audit des Commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés**

Exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018

Au Conseil d'administration,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux et en application du règlement (UE) n°2017/1129 dans le cadre du projet d'une offre au public et d'une admission de titres de capital à la négociation sur le marché réglementé d'Euronext Paris, nous avons effectué un audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018, établis pour les besoins du document d'enregistrement et présentés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes consolidés ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France et la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

A notre avis, les comptes consolidés établis pour les besoins du document d'enregistrement, présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs et au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, le patrimoine et la situation financière aux 31 décembre 2016, 2017 et 2018, ainsi que le résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans le périmètre de consolidation pour chacun des exercices clos à ces dates.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe) » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le caractère particulier du cadre juridique de la société.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 octobre 2019

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-François Viat

Nadège Pineau

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

**ANNEXE 3 RAPPORTS SPECIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES
CONVENTIONS REGLEMENTEES AU TITRE DES EXERCICES 2016,
2017 ET 2018**

**ASSEMBLEE GENERALE D'APPROBATION DES COMPTES
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016**

Aux Actionnaires
La Française des Jeux
126 rue Galliéni
92100 Boulogne Billancourt

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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées 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 qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'Etat

Personne concernée : L'Etat, actionnaire de la Française des Jeux dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

- Le Conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux (ODJ), une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.
- Le seul impact financier consiste en les frais exposés par la Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.
- Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention doit permettre à votre société de compléter son dispositif de prévention du jeu excessif en renforçant sa collaboration avec l'Observatoire des Jeux.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs 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.

Avec l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne, organisme public de l'Etat

Personne concernée : L'Etat, actionnaire de la Française des Jeux dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

- Le conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 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. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.
- Le seul impact financier pour votre société consiste en les frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.
- Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention permet de rendre plus efficace la lutte contre le trucage des matchs en lien avec des paris, en coordonnant les efforts de la Française des Jeux et des autorités compétentes, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ses monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Eric Gins

Anne Philipona-Hintzy

ASSEMBLEE GENERALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017

A l'assemblée générale de la société

La Française des Jeux

126 rue Galliéni

92100 Boulogne Billancourt

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 sur 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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs 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.

Avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de la Française des Jeux, dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

- Le Conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux (ODJ), une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.
- Le seul impact financier consiste en les frais exposés par la Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.

- Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention doit permettre à votre société de compléter son dispositif de prévention du jeu excessif en renforçant sa collaboration avec l'Observatoire des Jeux.

Avec l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne, organisme public de l'Etat

Personne concernée : L'Etat, actionnaire de la Française des Jeux dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

- Le conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 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. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.
- Le seul impact financier pour votre société consiste en les frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.
- Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de cette convention permet de rendre plus efficace la lutte contre le trucage des matchs en lien avec des paris, en coordonnant les efforts de la Française des Jeux et des autorités compétentes, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ses monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mai 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Eric Gins

Anne Philipona-Hintzy

ASSEMBLEE GENERALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018

A l'assemblée générale
La Française des Jeux
3-7 quai du Point du Jour
92100 Boulogne Billancourt

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 sur 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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs 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.

Avec l'Observatoire des Jeux, organisme public de l'État

Personne concernée : L'État, actionnaire de la Française des Jeux, dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

- Le Conseil d'administration du 22 mars 2016 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec l'Observatoire des Jeux (ODJ), une convention-cadre d'échange, à titre gratuit, d'informations et de données en vue notamment d'améliorer l'analyse et la connaissance des comportements des joueurs et de compléter ainsi le dispositif de prévention du jeu excessif. Cette convention a été signée le 3 mars 2016 pour une durée indéterminée.

- Le seul impact financier consiste en les frais exposés par la Française des Jeux pour la production et la transmission des informations et données concernées.

Avec l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne, organisme public de l'Etat

Personne concernée : L'Etat, actionnaire de la Française des Jeux dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

- Le Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 a autorisé La Française des Jeux à signer, avec le Ministre des Finances et des Comptes Publics et l'Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), un protocole d'échange, à titre gratuit, d'informations en matière de prévention de la manipulation des compétitions sportives en lien avec des paris sportifs, votre société étant pour sa part investie par les dispositions réglementaires qui s'appliquent à ces monopoles de veiller à l'intégrité des opérations de jeu et à la lutte contre la fraude, le blanchiment et les activités criminelles associées. Cette convention a été signée le 1^{er} juillet 2015 pour une durée indéterminée.
- Le seul impact financier pour votre société consiste en les frais exposés par elle pour la sécurisation du système d'échanges d'alertes et d'information avec l'ARJEL.

En application de la loi, nous vous signalons que le Conseil d'administration n'a pas procédé à l'examen annuel des conventions mentionnées précédemment, prévu par l'article L.225-40-1 du code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Jean-François Viat

Anne Philipona-Hintzy

ANNEXE 4 COMPTES CONSOLIDES SEMESTRIELS AU 30 JUIN 2019

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 les différents états.

| <i>En millions d'euros</i> | Note | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|------------|----------------|----------------|
| <i>Mises</i> | 4.1 | 8 420,0 | 7 854,6 |
| <i>Part revenant aux gagnants</i> | 4.1 | -5 756,9 | -5 329,7 |
| Produit brut des jeux | 4.1 | 2 663,0 | 2 524,9 |
| <i>Prélèvements publics</i> | 4.1 | -1 692,4 | -1 615,0 |
| <i>Dotations structurelles aux fonds de contrepartie</i> | 4.1 | -39,1 | -28,5 |
| <i>Autres activités paris sportifs</i> | 4.1 | 1,9 | 0,0 |
| Produit net des jeux | 4.1 | 933,4 | 881,4 |
| Produit des autres activités | 4.1 | 10,5 | 15,5 |
| Chiffre d'affaires | 4.1 | 944,0 | 897,0 |
| Coût des ventes | 4.2 | -582,9 | -547,8 |
| Coûts marketing et communication | 4.2 | -138,1 | -129,8 |
| Coûts administratifs et généraux | 4.2 | -85,6 | -86,3 |
| Autres produits d'exploitation | 4.2 | 0,4 | 1,7 |
| Autres charges d'exploitation | 4.2 | -1,8 | 0,0 |
| Résultat opérationnel courant | 4.2 | 135,9 | 134,8 |
| Autres produits opérationnels | 4.2.4 | 0,1 | 10,1 |
| Autres charges opérationnelles | 4.2.4 | -7,3 | -3,1 |
| Résultat opérationnel | | 128,7 | 141,8 |
| Coût de l'endettement financier | | -0,8 | -0,3 |
| Autres produits financiers | | 12,2 | 3,3 |
| Autres charges financières | | -0,5 | -1,5 |
| Résultat financier | 6.3 | 10,9 | 1,5 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | 7 | 0,6 | 0,1 |
| Résultat avant impôt | | 140,2 | 143,4 |
| Charge d'impôt sur le résultat | 12 | -44,4 | -48,6 |
| Résultat net de l'exercice | | 95,9 | 94,8 |
| Dont | | | |
| - Part du Groupe | | 95,9 | 94,4 |
| - Participations ne donnant pas le contrôle | | 0,0 | 0,4 |
| Résultat de base par action (en euros) | | 479,27 | 471,96 |
| Résultat dilué par action (en euros) | | 479,27 | 471,96 |

Etat du résultat global consolidé

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|-------------|-------------|
| Résultat net de la période | 95,9 | 94,8 |
| Couverture des flux de trésorerie | 0,8 | 0,5 |
| Impôts liés à la couverture des flux de trésorerie | -0,2 | -0,2 |
| Variation de l'écart de conversion | 0,3 | 0,1 |
| Eléments recyclables ultérieurement en résultat | 0,9 | 0,5 |
| Gains et pertes actuariels | -3,3 | 0,6 |
| Impôts liés aux écarts actuariels affectés en capitaux propres | 1,0 | -0,2 |
| Eléments non recyclables ultérieurement en résultat | -2,3 | 0,4 |
| Autres éléments du résultat global | -1,4 | 0,8 |
| Résultat global de la période | 94,5 | 95,6 |
| Dont | | |
| - Part du Groupe | 94,5 | 95,2 |
| - Participations ne donnant pas le contrôle | 0,0 | 0,4 |

Etat de la situation financière consolidée

| <i>En millions d'euros</i> | | | |
|--|-------|-------------------|-------------------|
| ACTIF | Note | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
| Ecart d'acquisition | 3 | 68,3 | 1,1 |
| Droits exclusifs d'exploitation | 1.3.2 | 378,4 | 0,0 |
| Immobilisations incorporelles | 3 | 152,9 | 103,7 |
| Immobilisations corporelles | | 408,7 | 378,8 |
| Actifs financiers non courants | 6.1 | 839,3 | 780,6 |
| Autres actifs financiers non courants | 7 | 13,1 | 12,8 |
| Actifs non courants | | 1 860,7 | 1 277,0 |
| Stocks | | 10,6 | 8,7 |
| Créances clients et réseau de distribution | 4.4.1 | 304,6 | 411,5 |
| Autres actifs courants | 4.4.2 | 264,6 | 268,3 |
| Actifs d'impôts exigibles | | 10,4 | 18,6 |
| Actifs financiers courants | 6.1 | 60,0 | 55,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 6.2 | 179,0 | 167,2 |
| Actifs courants | | 829,3 | 930,2 |
| TOTAL ACTIF | | 2 690,0 | 2 207,2 |

| <i>En millions d'euros</i> | | | |
|---|-------|-------------------|-------------------|
| PASSIF | Note | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
| Capital social | | 76,4 | 76,4 |
| Réserves et report à nouveau | | 360,7 | 314,8 |
| Autres réserves | | 0,8 | 0,2 |
| Ecart de conversion | | 2,4 | 2,1 |
| Résultat net part du Groupe | | 95,9 | 170,4 |
| Capitaux propres part du Groupe | 8 | 536,2 | 563,9 |
| Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle | | 0,0 | 0,0 |
| Capitaux Propres | | 536,2 | 563,9 |
| Provisions pour retraites et engagements assimilés | 4.6.3 | 51,2 | 45,6 |
| Provisions non courantes | 5 | 49,2 | 37,6 |
| Passifs d'impôts différés | 12 | 25,2 | 19,2 |
| Fonds joueurs non courants | 4.3 | 0,0 | 108,7 |
| Passifs financiers non courants | 6.1 | 233,6 | 96,1 |
| Passifs non courants | | 359,1 | 307,2 |
| Provisions courantes | 5 | 13,4 | 24,9 |
| Dettes fournisseurs et réseau de distribution | 4.5.1 | 284,5 | 369,3 |
| Passifs d'impôts exigibles | | 3,7 | 1,3 |
| Fonds joueurs courants | 4.3 | 104,2 | 213,8 |
| Prélèvements publics | 4.5.2 | 316,5 | 357,2 |
| Gains à payer et à répartir | 4.5.3 | 219,1 | 171,7 |
| Autres passifs courants | 4.5.4 | 154,9 | 155,9 |
| Dette envers l'Etat au titre des droits exclusifs | 1.3.2 | 380,0 | 0,0 |
| Passifs financiers courants | 6.1 | 318,5 | 41,8 |
| Passifs courants | | 1 794,7 | 1 336,0 |
| TOTAL PASSIF | | 2 690,0 | 2 207,2 |

Tableau des flux de trésorerie consolidés

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|---|---------------|--------------|
| ACTIVITES OPERATIONNELLES | | |
| Résultat net consolidé de la période | 95,9 | 94,8 |
| Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations | 43,1 | 30,3 |
| Variation des provisions | 6,1 | 3,4 |
| Plus ou moins value de cession | 0,1 | -10,1 |
| Charge d'impôt | 44,4 | 48,6 |
| Résultat financier | -10,9 | -1,5 |
| Intérêts reçus | 2,3 | 1,8 |
| Quote-part dans les résultats nets des coentreprises | -0,6 | -0,1 |
| Éléments sans incidence sur la trésorerie | 84,5 | 72,4 |
| Utilisation des provisions - décaissements | -4,5 | -4,9 |
| Impôts payés | -31,9 | -45,9 |
| Variation des clients et autres actifs courants | 124,2 | 207,1 |
| Variation des stocks | -1,9 | 0,6 |
| Variation des fournisseurs et autres passifs courants | -56,5 | -126,0 |
| Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement | -1,5 | -0,4 |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 64,4 | 81,2 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 208,3 | 197,6 |
| ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS | | |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (a) | -32,4 | -55,3 |
| Acquisition de titres (b) | -111,8 | 0,0 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 0,0 | 3,7 |
| Variation des actifs financiers courants et non courants | -50,1 | -24,1 |
| Cessions d'autres actifs financiers | 0,0 | 0,0 |
| Variation des prêts et avances consentis | 2,8 | -0,1 |
| Dividendes reçus des coentreprises | 0,4 | 0,7 |
| Autres | 0,0 | 0,0 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement | -191,0 | -75,2 |
| ACTIVITES DE FINANCEMENT | | |
| Emission dette financière long terme (c) | 113,3 | 0,0 |
| Remboursement part courante dette financière long terme | -4,0 | -4,0 |
| Remboursement dette de location (d) | -2,9 | 0,0 |
| Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère | -118,3 | 0,0 |
| Intérêts payés | -0,8 | -0,3 |
| Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement | -12,7 | -4,3 |
| Incidence de la variation des taux de change | 0,9 | -0,1 |
| Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette (e) | 5,5 | 118,0 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier | 167,2 | 165,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au 30 juin | 179,0 | 289,7 |
| Augmentation/(diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie | 11,8 | 123,9 |
| Concours bancaires courants au 1er janvier | -7,2 | -17,5 |
| Concours bancaires courants au 30 juin | -13,6 | -23,4 |
| Augmentation/(diminution) de la trésorerie nette | 5,5 | 118,0 |

(a) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles portent sur des développements de systèmes d'information de production et de back-office et de terminaux de prises de jeux, ainsi que sur l'aménagement du siège social et les mobiliers en point de vente

(b) Les décaissements liés à l'acquisition de Sporting Group s'élèvent à 111,8 M€ (acquisition de titres pour 35,1 M€ et dette acquise pour 76,7 M€ incluant la trésorerie acquise de 3,0 M€, suite au changement de contrôle)

(c) Dans le cadre de l'acquisition de Sporting Group, un emprunt de 100 M£ a été souscrit

(d) Le remboursement de la dette de location (IFRS 16) correspond aux loyers payés

(e) la trésorerie nette inclut les concours bancaires courants

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

| En millions d'euros | Capital social | Réserves et report à nouveau | Autres réserves (capitaux propres recyclables) | Ecart de conversion | Résultat net Part du Groupe | Total capitaux propres part du Groupe | Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle | Total capitaux propres |
|---|----------------|------------------------------|--|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|
| Capitaux propres au 31.12.2017 | 76,4 | 254,8 | 5,6 | 2,2 | 180,7 | 519,8 | 0,4 | 520,2 |
| Résultat net 30 juin 2018 | | | | | 94,4 | 94,4 | 0,4 | 94,8 |
| Variation des écarts de conversion | | | | 0,1 | | 0,1 | | 0,1 |
| Autres éléments reconnus du résultat global (OCI) | | 0,4 | 0,3 | | | 0,7 | | 0,7 |
| Résultat global de la période | 0,0 | 0,4 | 0,3 | 0,1 | 94,4 | 95,3 | 0,4 | 95,6 |
| Affectation du résultat 2017 | | 180,7 | | | -180,7 | 0,0 | | 0,0 |
| Dividendes 2017 distribués | | -130,0 | | | | -130,0 | | -130,0 |
| Autres (*) | | 5,3 | -5,7 | | | -0,4 | | -0,4 |
| Capitaux propres au 30.06.2018 | 76,4 | 311,3 | 0,2 | 2,4 | 94,4 | 484,6 | 0,7 | 485,4 |
| Capitaux propres au 31.12.2018 | 76,4 | 314,8 | 0,2 | 2,1 | 170,4 | 563,9 | 0,0 | 563,9 |
| Résultat net 30 juin 2019 | | | | | 95,9 | 95,9 | 0,0 | 95,9 |
| Variation des écarts de conversion | | | | 0,3 | | 0,3 | | 0,3 |
| Autres éléments du résultat global (OCI) | | -2,3 | 0,5 | | | -1,7 | | -1,7 |
| Résultat global de la période | 0,0 | -2,3 | 0,5 | 0,3 | 95,9 | 94,5 | 0,0 | 94,5 |
| Affectation du résultat 2018 | | 170,4 | | | -170,4 | 0,0 | | 0,0 |
| Dividendes 2018 distribués | | -122,0 | | | | -122,0 | | -122,0 |
| Autres | | -0,1 | | | | -0,1 | | -0,1 |
| Capitaux propres au 30.06.2019 | 76,4 | 360,7 | 0,8 | 2,4 | 95,9 | 536,2 | 0,0 | 536,2 |

(*) Au 30 juin 2018, les autres éléments du résultat global liés à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts, ont été reclassés des "autres réserves" dans les "réserves et report à nouveau", suite à la première application d'IFRS 9 au 1er janvier 2018

Les produits et charges reconnus directement en autres éléments du résultat global (OCI) sont constitués principalement par les écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière.

1. Présentation générale du Groupe

1.1. Informations générales

FDJ est une société anonyme d'économie mixte 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 détenue par l'Etat français à hauteur de 72%.

Au 30 juin 2019, le Groupe qui comprend 27 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur de jeux 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 à travers ses participations dans les sociétés suivantes :

- Beijing ZhongCaï Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- SLE (Services aux Loteries en Europe), 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 ;
- LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe
- Le groupe britannique Spynsol, qui inclut 12 sociétés, dont la liste figure dans la note 3.

Les états financiers consolidés résumés reflètent la situation financière et le résultat de FDJ et de ses filiales (« le Groupe »), ainsi que les participations du Groupe dans les co-entreprises. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société mère.

1.2. Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent et de hasard, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente, FDJ est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous droits exclusifs. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret récemment adopté (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de jeu responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent. L'ensemble des jeux et paris proposés par FDJ est soumis à un régime d'autorisation préalable par ce régulateur.

Si le cadre de régulation ainsi défini est amené à évoluer en parallèle des opérations sur le capital de l'entreprise autorisées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi « Pacte », le contrôle étroit exercé par l'Etat sur les activités de jeux exercées sous droits exclusifs par La Française des Jeux sera maintenu et ses modalités renforcées.

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de FDJ sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui lui a été délivré en juin 2010 par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

1.3. Faits marquants

1.3.1. Acquisition de Spynsol, entité détenant l'intégralité des activités de Sporting Group

Le 30 mai 2019, le groupe FDJ a fait l'acquisition du groupe britannique Sporting Group (voir note 3) pour un montant total de 107,3 M£, soit 121 M€, positionné sur trois activités aux synergies fortes :

- ✓ La fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs ;
- ✓ Une offre B2C de paris sportifs exercée au Royaume-Uni et en Irlande ;
- ✓ Le *trading* en propre.

Cette acquisition, financée par emprunt à hauteur de 100M£, permet au Groupe de renforcer son offre B2B, tant dans les contenus que dans les services de gestion et d'accélérer son développement à l'international.

1.3.2. Adoption de la Loi Pacte du 22 mai 2019 et publication de l'ordonnance du 3 octobre 2019

L'article 137 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises autorise le Gouvernement à procéder par décret au transfert au secteur privé de la majorité du capital de FDJ, tout en maintenant l'entreprise et ses activités de jeux d'argent et de hasard sous le contrôle strict de l'État, permettant à ce dernier de continuer à prévenir le jeu excessif, protéger les populations vulnérables (notamment les mineurs) et lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Les dispositions de ce même texte habilite également le Gouvernement à réformer par voie d'ordonnance prise sur le fondement de l'article 38 de la Constitution la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en général, ainsi que des jeux de loterie et paris sportifs en particulier, dont les droits exclusifs d'exploitation, portant sur les activités de jeux de loterie commercialisés en réseau physique de distribution et en ligne ainsi que de jeux de pronostics sportifs commercialisés en réseau physique de distribution, confiés à FDJ sont confirmés pour une période de vingt-cinq ans.

L'article 138 du même texte a modifié la fiscalité sur les jeux d'argent, en prévoyant notamment un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie et aux paris sportifs, en ligne comme en réseau physique de distribution. Ce changement d'assiette, depuis les mises vers le produit brut des jeux et paris taxés, interviendra au 1^{er} janvier 2020.

Ce même article prévoit par ailleurs que les fonds réglementés mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et 14 et 15 du décret n° 85-390 du 1^{er} avril 1985 sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020. Les sommes déposées sur ces fonds seront versées à l'Etat avant une date fixée par décret, et au plus tard le 31 décembre 2025. Sont concernés les fonds de contrepartie et le fonds permanent, ainsi que les fonds de réserve enregistrant les lots non-réclamés, à l'exception des lots et gains de premier rang de répartition et mis en jeu dans le cadre des jeux de paris sportifs organisés en la forme mutuelle et de tirage traditionnel, ainsi que des lots et gains de premier rang des jeux de tirage additionnels. Ces fonds ont été reclassés en dettes financières courantes au 30 juin 2019 : 148 M€ de fonds permanent et fonds de contrepartie (présentés en fonds joueurs non courants auparavant) et 108 M€ de fonds de réserve (présentés en fonds joueurs courants auparavant).

Entre autres réformes, cette ordonnance met en place un régulateur unique ayant le statut d'autorité administrative indépendante et qui cumule les attributions aujourd'hui exercées par l'Autorité de régulation des jeux en ligne d'une part (régulation et contrôle des jeux en ligne ouverts à la concurrence en 2010) et par le ministre chargé du Budget d'autre part (régulation et contrôle des jeux et paris exploités sous droits exclusifs par FDJ et le PMU).

L'Ordonnance du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard fixe la durée d'exploitation des droits exclusifs à 25 ans. Cette ordonnance précise également qu'une contrepartie financière est due par la société et que son paiement interviendra au plus tard le 30 juin 2020. Par conséquent, un actif incorporel, correspondant à la sécurisation de ces droits et amorti à compter du 23 mai 2019, date de promulgation de la réforme par la Loi Pacte, ainsi qu'une dette envers l'Etat à due concurrence ont été enregistrés dans les comptes au 30 juin 2019.

A ce jour, et conformément aux échanges avec l'Etat, la contrepartie financière due par la société est estimée à 380 M€. L'amortissement sur la période s'élève à 1,6 M€ et est comptabilisé en autres charges d'exploitation.

Le montant sera précisé lors de la parution du décret en Conseil d'Etat approuvant le cahier des charges et après avis conforme de la Commission des participations et des transferts.

2. Référentiel et principes comptables

2.1. Base de préparation et de présentation des états financiers

Les présents comptes consolidés intermédiaires résumés au 30 juin 2019 ont été préparés dans le cadre du projet d'offre au public et d'admission des actions aux négociations sur le marché réglementé français. Ils ont été établis spécifiquement pour les besoins du Document d'Enregistrement soumis à l'approbation de l'AMF et conformément à la norme IAS 34 relative à l'information intermédiaire. En conséquence, ils ne comportent pas toute l'information et les notes annexes requises par les IFRS pour l'établissement des comptes consolidés annuels mais seulement les événements significatifs de la période. Ces comptes doivent être lus conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016, arrêtés par le Conseil d'Administration du 9 septembre 2019.

Les états financiers résumés sont établis au 30 juin 2019 suivant des principes et méthodes comptables identiques à ceux appliqués et décrits dans les notes aux états financiers consolidés établis pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, à l'exception des éléments suivants :

- IFRS 16 « contrats de location », nouvelle norme applicable à partir du 1^{er} janvier 2019 ;
- IFRIC 23 « incertitude relative aux traitements fiscaux », nouvelle interprétation applicable à partir du 1^{er} janvier 2019, clarifiant les principes de reconnaissance et d'évaluation des risques fiscaux ;
- Avantages du personnel : la charge de la période intermédiaire relative aux engagements de retraite et autres avantages du personnel est déterminée à partir d'une extrapolation de l'évaluation actuarielle réalisée au 31 décembre 2018, avec une mise à jour du taux d'actualisation au 30 juin 2019 ;
- Impôt sur le résultat : la charge d'impôt de la période intermédiaire est calculée en appliquant au résultat avant impôt de la période le taux effectif moyen estimé pour l'exercice.

2.2. Textes adoptés par l'Union européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

Aucune norme ou interprétation applicable par anticipation n'a été appliquée au 30 juin 2019.

2.3. Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019

A compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16 contrats de location et IFRIC 23 incertitude relative aux traitements fiscaux.

IFRIC 23 Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe.

Les autres amendements et interprétations (amendement à IFRS 9 portant sur les caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative, amendement à IAS 28 portant sur les intérêt à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise, amendement à IAS 19 portant sur la modification, réduction ou liquidation d'un régime) ainsi que les améliorations annuelles (cycle 2015-2017) approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019 n'ont pas d'incidence sur les états financiers du Groupe.

2.3.1. Première application d'IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, impose aux preneurs la comptabilisation :

- d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs,

- d'un actif correspondant au droit d'utilisation.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur (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. Il correspond au taux au 1^{er} janvier 2019 pour tous les contrats en cours à cette date et tient compte de la durée résiduelle des contrats à compter de la date de première application.

Sur cette base, le montant des droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019, correspondant au montant des passifs locatifs, est de 33 M€. Les actifs sous-jacents relatifs aux droits d'utilisation correspondent à des biens immobiliers. Les droits d'utilisation figurent dans les immobilisations corporelles à l'actif du bilan et les dettes correspondantes sont présentées dans les passifs financiers courants et non courants en fonction de leur échéance.

La différence entre les engagements sur les loyers immobiliers et véhicules (37,3 M€ au 31 décembre 2018) et le passif locatif au 1^{er} janvier 2019 (33,0 M€) est de 4,3 M€. L'écart correspond principalement à la flotte automobile, exclu du calcul d'IFRS 16, compte tenu du caractère non significatif, pour 2,9 M€ et aux contrats de faible valeur pour 0,8 M€. Les autres éléments, y compris la désactualisation, sont globalement non significatifs.

Les droits d'utilisation (en valeur brute) au 30 juin 2019 sont détaillés comme suit :

| Valeur brute (En millions d'euros) | 30.06.2019 |
|---|-------------|
| Première application d'IFRS 16 - droit d'utilisation (valeur brute) | 33,5 |
| Entrées d'actif | 0,4 |
| Résiliations | 0,0 |
| Variation de périmètre | 2,7 |
| Droit d'utilisation 30 juin 2019 | 36,6 |
| Total des sorties de trésorerie relatives aux contrats de locations | 2,9 |

Aucun impôt différé lié à la première application d'IFRS 16 n'a été constaté.

2.3.2. Textes non encore adoptés par l'Union européenne

- ✓ IFRS 14 (comptes de report réglementaire)
- ✓ IFRS 17 (contrats d'assurance)
- ✓ Amendements à IFRS 10 et IAS 28 (vente ou contribution d'actifs réalisées entre le Groupe et les entités mises en équivalence)
- ✓ Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS
- ✓ Amendements à IFRS 3 (définition d'une entreprise)
- ✓ Amendements à IAS 1 et à IAS 8 (définition de significatif)

Les analyses de ces textes sont en cours. A ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif.

3. Evolution du périmètre de consolidation

FDJ a finalisé le 30 mai 2019 l'acquisition de 100% du capital de Spynsol, intégrée globalement, au même titre que l'ensembles des sociétés détenues par elle (Spynsol Ltd, Spynsoln Ltd, BGPH Ltd, Sporting Index Holdings Ltd, Sporting Index Ltd, SPIN Services Ltd, SPIN Services Canada Inc, Romney Holdco Ltd, Betstat Ltd, RPA Software Ltd, Touchbet Ltd, RPA Realtime Pricing Algorithm AB).

Le groupe propose trois activités :

- Fourniture de services aux opérateurs de paris sportifs (B2B) : Vente de services de pricing et de Risk Management auprès d'opérations de paris sportifs.

- Offre B2C de paris sportifs (proposée en Angleterre et en Irlande par Sporting Index qui détient 70% de part de marché au UK) ;
- Trading en propre : Touchbet prend des positions avec ses propres fonds sur le marché du betting exchange via un système automatisé (algorithmes) surveillé par des traders.

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

Le chiffre d'affaires de Sporting Group était de 39 M£ (43 M€) en 2018.

Le chiffre d'affaires du Groupe hors acquisition de Sporting Group s'élève à 941 M€ au 30 juin 2019.

Après allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs (clientèle pour un montant de 33 M€ et technologie pour un montant de 19 M€), le montant de l'écart d'acquisition s'établit à 67 M€. Le flux net de trésorerie lié à l'acquisition est un décaissement de 111,8 M€. Un ajustement de prix est prévu dans l'accord d'acquisition.

Les relations clientèle issues de l'allocation du prix d'acquisition ont été évalués par la méthode des surprofits et amortis sur des durées allant de 16 ans à 18 ans.

L'incidence de la transaction sur le résultat net part du Groupe au 30 juin 2019 est négative de 1 M€.

Aucune variation de périmètre n'est intervenue au cours du premier semestre 2018.

4. Données opérationnelles

4.1. Produit net des jeux (PNJ) et chiffre d'affaires

| | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| <i>En millions d'euros</i> | | |
| Jeux de tirage | 310,4 | 309,3 |
| Jeux de grattage | 448,6 | 418,2 |
| Paris sportifs | 172,6 | 154,0 |
| Autres | 1,9 | 0,0 |
| Total PNJ | 933,4 | 881,4 |
| Produit des autres activités | 10,5 | 15,5 |
| Chiffre d'affaires | 944,0 | 897,0 |

Le PNJ, suivi par gamme de jeux, s'établit à 933 M€ au 30.06.19 (vs 881 M€ au 30.06.18).

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du produit net des jeux et des revenus liés aux autres activités, notamment les prestations de développement et maintenance des logiciels. Il s'établit à 944 M€, en progression de 47 M€ par rapport au 30 juin 2018 (soit +5,2%) en raison de la croissance du PNJ (+52 M€), en partie compensée par la baisse des autres produits (-5 M€) qui comprenaient 6 M€ de subvention Groupama à SGE au 30 juin 2018⁹⁸.

4.2. Résultat opérationnel

4.2.1. Résultat opérationnel courant

Le *coût des ventes* (583 M€ vs 548 M€ au 30.06.18, soit +6,4%) comprend à hauteur de 442 M€ le coût des intermédiaires de ventes, qui progresse de 6,5% (+27 M€), soit plus que les mises réseau (+ 5,7%). Cette évolution est portée par les commissions des détaillants dont le montant passe de 391 M€ à 424 M€

⁹⁸ Au 30 juin 2018, SGE était consolidée par intégration globale. Au 30 juin 2019, elle est mise en équivalence (et ce, depuis la cession de 50% des parts de SGE à Groupama début décembre 2018).

fin juin 2019 (soit + 8,4%). Sa progression de plus de 33 M€ est liée à un effet volume induit par la croissance de l'activité et à un effet taux (en 2018, le taux de commissions des détaillants était de 5,2% des mises réseau; en 2019, il est modulé en fonction des jeux afin de l'aligner sur les priorités stratégiques de FDJ. Il ressort à 5,3% au 30 juin 2019.

La progression à la hausse de la rémunération des détaillants a été en partie compensée par le recul de la rémunération des secteurs commerciaux, effet de la transformation commerciale.

Les coûts marketing et communication s'établissent à 138 M€ contre 130 M€ au 30 juin 2018 (+6,2%). Leur évolution est liée au développement de l'offre. Ils comprennent au 30.06.19 près de 3 M€ générés par Sporting Group et relatifs au développement de l'offre ; au 30.06.18, ils comprenaient par ailleurs 4 M€ de charges SGE.

Les coûts administratifs et généraux sont stables à 86 M€.

Les autres charges d'exploitation comprennent principalement l'amortissement des droits exclusifs d'exploitation (1,6 M€) au 30 juin 2019.

Compte tenu de l'évolution du chiffre d'affaires et des charges pré-citées, le résultat opérationnel courant ressort à 136 M€ vs 135 M€ au 30 juin 2018.

Les dépenses de R&D comptabilisées en charges sur le premier semestre 2019 et le premier semestre 2018 et se sont élevées respectivement à 16 M€ et 12 M€.

4.2.2. *Eléments du compte de résultat par nature*

Le détail des charges de personnel figure en 4.6.2.

Les dotations nettes aux amortissements sur les actifs corporels et incorporels s'élèvent à 41 M€ au 30.06.19 contre 29 M€ au 30.06.18. Leur augmentation est principalement induite par la croissance des développements informatiques et le nouveau siège social.

4.2.3. *Autres produits et charges opérationnels*

Au 30.06.19, les autres produits et charges opérationnels incluent principalement des honoraires liés à l'opération sur le capital de FDJ et à l'opération de croissance externe.

Au 30.06.18, les autres produits opérationnels concernaient principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles étaient liées aux coûts induits par le changement de siège social et la transformation commerciale.

4.2.4. *Information sectorielle*

| en millions d'euros | 30.06.2019 | | | | | | |
|--|---------------|----------------------|------------|-------------|--------------------------|-------------|-----------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 6 610 | 1 810 | | | 8 420 | | 8 420 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 2 257 | 406 | | | 2 663 | | 2 663 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 759 | 173 | 2 | | 933 | | 933 |
| Chiffre d'Affaires | 761 | 173 | 11 | 0 | 944 | | 944 |
| Marge contributive | 243 | 26 | (2) | (14) | 253 | (30) | 223 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | (76) | (76) | (11) | (87) |
| EBITDA | | | | | 177 | | |
| Amortissement | | | | | | (41) | |
| Résultat Opérationnel Courant (ROC) | | | | | | | 136 |

| <i>en millions d'euros</i> | 30.06.2018 | | | | | | |
|--|---------------|----------------------|------------|-------------|--------------------------|-------------|-----------------|
| | BU Loterie | BU Paris sportifs | ABU | Holding | Total avant amort. | Amort. | Total Groupe |
| Mises | 6 281 | 1 574 | | | 7 855 | | 7 855 |
| Produit Brut des Jeux (PBJ) | 2 165 | 360 | | | 2 525 | | 2 525 |
| Produit Net des Jeux (PNJ) | 727 | 154 | 0 | | 881 | | 881 |
| Chiffre d'Affaires | 730 | 156 | 6 | 6 | 897 | | 897 |
| Marge contributive | 243 | 14 | (1) | (13) | 242 | (23) | 219 |
| Coûts administratifs et généraux | | | | (78) | (78) | (6) | (85) |
| EBITDA | | | | | 164 | | |
| Amortissement | | | | | | (29) | |
| Résultat Opérationnel Courant (ROC) | | | | | | | 135 |

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements.

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Résultat opérationnel courant | 135,9 | 134,7 |
| Dotations nettes aux amortissements | -41,2 | -29,4 |
| EBITDA | 177,1 | 164,1 |

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements est principalement induite par la croissance des développements informatiques et le nouveau siège social.

Au 30 juin 2019, l'incidence de la première application d'IFRS 16 Contrats de location sur l'EBITDA est de 2,9 M€.

4.3. Fonds joueurs (non courants et courants)

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Fonds joueurs non courants | 0,0 | 108,7 |
| Fonds joueurs courants | 104,2 | 213,8 |
| Total fonds joueurs | 104,2 | 322,5 |

Selon le paragraphe VI de l'article 138 de la Loi Pacte du 22 mai 2019, les fonds mentionnés aux articles 13 et 14 du décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 et à l'article 48 de la loi de finances rectificative pour 1994, à savoir les fonds permanents, fonds de réserve et fonds de contrepartie, sont clos à compter du 1^{er} janvier 2020 et restitués à l'Etat au plus tard le 31 décembre 2025. Ne faisant plus partie du cycle opérationnel, les fonds clos au 1^{er} janvier 2020 ont été reclassés en passifs financiers courants pour un montant total de 256 M€ au 30 juin 2019, dont 148 M€ de fonds joueurs non courants et 108 M€ de fonds joueurs courants.

4.4. Créances courantes

4.4.1. Créances clients et réseau de distribution

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|--|--------------|--------------|
| Créances clients (valeur brute) | 35,1 | 13,1 |
| Créances envers le réseau de distribution (valeur brute) | 282,7 | 411,2 |
| Dépréciation | -13,3 | -12,7 |
| Total créances clients et réseau de distribution | 304,6 | 411,5 |

Les créances clients sont principalement liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de services informatiques (+10 M€ dont 4 M€ sont relatives à Sporting Group) et fournisseurs débiteurs (+7 M€ liés principalement à des remises à obtenir sur la publicité).

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. La réduction des créances sur le réseau s'explique par un double effet :

- effet activité : l'activité de la dernière semaine de juin est moins importante que sur celle de la dernière semaine de décembre (-22%) ;
- effet calendrier : à fin juin, elles comprennent 1 semaine d'activité vs 1 semaine et 1 jour au 31.12.18 ; sur la seule journée du 31.12.18, 51 M€ de mises avaient été enregistrés.

4.4.2. *Autres actifs courants*

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Charges constatées d'avance | 48,5 | 52,9 |
| Autres créances courantes | 216,1 | 215,4 |
| Total autres actifs courants | 264,6 | 268,3 |

Les charges constatées d'avance correspondent pour l'essentiel (31 M€ au 30.06.19 et 39 M€ au 31.12.18) aux charges assises sur des mises encaissées au 30.06.19 dont les tirages seront effectués sur le 2ème semestre, incluant gains des joueurs, prélèvements publics et commissions de distribution.

Au 30.06.19 et au 31.12.18, les autres créances courantes incluait principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent pour 200 M€. Le fonds permanent est plafonné à 0,5% des mises. L'excédent est reversé à l'Etat en deux temps : un acompte en décembre, puis le solde en juillet de l'année suivante.

4.5. *Dettes courantes*

4.5.1. *Dettes fournisseurs et réseau de distribution*

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|--|--------------|--------------|
| Fournisseurs | 103,8 | 102,4 |
| Dettes envers le réseau de distribution | 180,7 | 266,9 |
| Total dettes fournisseurs et réseau de distribution | 284,5 | 369,3 |

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année. Leur évolution au 30.06.19 s'explique principalement par un effet calendrier et un effet activité (cf. 4.4.1).

4.5.2. *Prélèvements publics*

Ces prélèvements sont dus à l'Etat, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics.

Les prélèvements dus à l'Etat (316 M€ au 30.06.19 vs 357 M€ au 31.12.18) comprennent principalement, tout comme au 31.12.18, l'excédent du fonds permanent (208 M€).

Le solde (108 M€ vs 149 M€ au 31.12.18) comprend essentiellement :

- les dettes envers le Budget Général de l'Etat (54 M€ vs 83 M€ fin 2018) dont l'évolution est principalement liée à celle de l'activité loterie, moins soutenue la dernière semaine de juin 2019 que décembre 2018, avec 160 M€ de mises en moins (générant 29 M€ de prélèvements publics supplémentaires) ;
- les prélèvements fiscaux et sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur le sport) : 54 M€ vs 66 M€ fin 2018. Leur réduction est principalement liée au recul des mises sport de 40 M€ entre décembre 2018 et juin 2019 (impact à la baisse de 2 M€); des mises totales de plus de 50 M€ sur la dernière semaine de juin 2019 vs la dernière semaine de décembre 2018 (impact à la baisse de 5 M€) ; et des mises totales de 230 M€ entre décembre 2018 et juin 2019 (ce dernier effet impactant à la baisse de 4 M€ la contribution au CNDS).

4.5.3. *Gains à payer et à répartir*

Ils s'établissent à 219 M€ (172 M€ au 31.12.18). Ils comprennent :

- les *gains à payer* qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (124 M€ vs 119 M€ au 31.12.18).

- les *gains à répartir* qui concernent principalement la gamme des jeux de tirage. Ils correspondent aux gains théoriques des joueurs sur les mises encaissées sur l'exercice pour lesquelles le tirage n'interviendra qu'après le 30 juin 2019 (19 M€ vs 25 M€ au 31.12.18), ainsi qu'aux disponibilités des joueurs Internet (25 M€ vs 28 M€ au 31.12.18), i.e. les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsweb.fr. Au 30 juin, ils comprennent également les lots non réclamés sur les jeux de grattage (46 M€) qui, au 31 décembre, sont remontés dans le fonds permanent en vue de leur reversement à l'Etat.

4.5.4. *Autres passifs courants*

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Produits constatés d'avance | 34,4 | 42,7 |
| Autres dettes | 120,5 | 113,2 |
| Autres passifs courants | 154,9 | 155,9 |

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées au 30.06.19 se rapportant à des tirages ou événements qui se dérouleront postérieurement. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines.

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (109 M€ vs 105 M€ au 31.12.18).

4.6. *Charges et avantages du personnel*

4.6.1. *Effectifs du Groupe*

Les Effectifs Moyens Pondérés (EMP) incluant toutes les natures de contrat, dont l'intérim, de FDJ et des sociétés consolidées en intégration globale sont les suivants :

| | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--|--------------|--------------|
| Total effectifs moyens pondérés | 2 328 | 2 271 |

Les EMP au 30.06.18 incluait les effectifs de la Société de Gestion de l'Echappée (62 EMP), consolidée en intégration globale jusqu'au 6 décembre 2018. Au 30.06.19, ils intègrent 52 EMP de Sporting Group (52 EMP). La croissance des EMP est également induite par les réorganisations intervenues pour accompagner le Groupe dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques à moyen terme.

Par ailleurs, les effectifs payés s'établissent à 2 594 :

| | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Total effectifs payés | 2 594 | 2 366 |

L'augmentation des effectifs payés de 228 EMP est principalement induite par la croissance externe avec Sporting Group (311 personnes à fin juin), en partie compensée par SGE (-70 ; cf. supra).

4.6.2. *Charges de personnel*

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Rémunération | 59,6 | 61,8 |
| Charges sociales | 33,7 | 34,7 |
| Participation et intéressement | 13,5 | 12,8 |
| Avantages à long terme | 1,9 | 1,5 |
| Autres | 13,1 | 12,2 |
| Total charges de personnel | 121,8 | 122,9 |

La réduction des charges de personnel est principalement liée à la mise en équivalence de SGE sur 2019, suite à la cession de 50% à Groupama intervenue fin 2018 (-7 M€), en partie compensée par la croissance des charges de personnel induite par celle des effectifs.

4.6.3. Passifs liés au personnel

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|---|-------------|-------------|
| Indemnités de fin de carrière | 34,9 | 32,0 |
| Médailles du travail | 7,2 | 6,0 |
| Frais de santé | 9,1 | 7,6 |
| Prov pour retraites et engagements assimilés | 51,2 | 45,6 |

Le taux d'actualisation retenu au 30 juin 2019 pour la détermination des engagements de retraite et autres avantages au personnel est de 0,8% (1,55% au 31 décembre 2018). Les résultats des tests de sensibilité réalisés sur les trois exercices montrent que les variations à la hausse et à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de -4% et de 4% sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

5. Provisions

| En millions d'euros | 31.12.2018 | Dotations | Reprises | | Autres mouvements | 30.06.2019 |
|--------------------------------|------------|-----------|-----------|---------------|-------------------|------------|
| | | | Utilisées | Non utilisées | | |
| Total provisions non courantes | 37,6 | 0,0 | 0,0 | -0,4 | 11,7 | 49,2 |
| Total provisions courantes | 24,9 | 4,7 | -4,3 | -0,1 | -11,7 | 13,4 |

Les provisions non courantes couvrent des litiges collectifs et individuels avec d'anciens courtiers-mandataires, faisant suite notamment à la résiliation de leur contrat en 2014. L'analyse faite par le Groupe a conduit à constater l'ensemble de ces contentieux en provisions non courantes. Leur estimation correspond au différentiel entre le montant de l'indemnité proposée par FDJ et le taux d'indemnisation susceptible d'être retenu par une instance judiciaire.

Les provisions courantes couvrent principalement des contentieux liés à l'exploitation.

Le reclassement de 11,7 M€ des provisions courantes à non courantes fait suite à une appréciation globale des litiges avec les anciens courtiers-mandataires, les procédures collectives et individuelles étant liées.

6. Trésorerie et instruments financiers

6.1. Actifs et passifs financiers

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|---|--------------|--------------|
| Actifs financiers non courants au coût amorti | 668,2 | 628,0 |
| Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat | 125,0 | 111,2 |
| Autres actifs financiers non courants | 46,1 | 41,4 |
| Total Actifs financiers non courants | 839,3 | 780,6 |
| Actifs financiers courants au coût amorti | 55,0 | 55,0 |
| Placements et assimilés - JV par résultat | 0,6 | 0,0 |
| Instruments dérivés courants | 0,7 | 0,6 |
| Dépôts et cautionnements | 3,7 | 0,2 |
| Prêts à des tiers | 0,1 | 0,0 |
| Total Actifs financiers courants | 60,0 | 55,8 |
| Total Actifs financiers | 899,3 | 836,4 |
| Dettes financières, part à plus d'un an | 206,5 | 96,1 |
| Dettes de location, part à plus d'un an | 27,1 | 0,0 |
| Total Passifs financiers non courants | 233,6 | 96,1 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | 15,2 | 8,0 |
| Dettes de location, part à moins d'un an | 7,0 | 0,0 |
| Instruments dérivés courants | 0,0 | 0,1 |
| Autres passifs financiers | 296,3 | 33,8 |
| Total Autres passifs financiers | 318,5 | 41,8 |
| Total Passifs financiers | 552,1 | 137,9 |

| En millions d'euros | 31.12.2018 | Flux cash | | | | | Flux non cash | | | | | 30.06.2019 |
|--|--------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------|-----------------|------------------------|------------------|--------------------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | | Emission dette financière long terme | Remboursement dette financière | Variation des découverts | IFRS 16 - loyers | Total flux cash | Variation de périmètre | Effets de change | IFRS 16 - première application | Autres | Total flux non cash | |
| Dettes financières, part à plus d'un an | 96,1 | 113,3 | -4,0 | 0,0 | 0,0 | 109,3 | 3,6 | -1,8 | 0,0 | -0,7 | 1,1 | 206,5 |
| Dettes de location, part à plus d'un an | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -2,9 | -2,9 | 2,7 | 0,0 | 26,5 | 0,7 | 30,0 | 27,1 |
| Total Passifs financiers non courants | 96,1 | 113,3 | -4,0 | 0,0 | -2,9 | 106,4 | 6,3 | -1,8 | 26,5 | 0,0 | 31,0 | 233,6 |
| Dettes financières, part à moins d'un an | 8,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 6,5 | 0,0 | 0,0 | 0,7 | 7,2 | 15,2 |
| Dettes de location, part à moins d'un an | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,0 | 0,0 | 7,0 | 7,0 |
| Instruments dérivés courants | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Autres passifs financiers (*) | 33,8 | 0,0 | 0,0 | 6,3 | 0,0 | 6,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 256,2 | 256,2 | 296,3 |
| Total Autres passifs financiers | 41,8 | 0,0 | 0,0 | 6,3 | 0,0 | 6,3 | 6,5 | 0,0 | 7,0 | 256,9 | 270,4 | 318,5 |
| Total Passifs financiers | 137,9 | 113,3 | -4,0 | 6,3 | -2,9 | 112,8 | 12,8 | -1,8 | 33,5 | 256,9 | 301,4 | 552,1 |

(*) Les flux non cash relatifs aux autres passifs financiers concernent les fonds joueurs réglementés clos à compter du 1^{er} janvier 2020 (voir 1.3.2).

Dans un contexte de taux d'intérêt historiquement bas voire négatifs, FDJ poursuit en 2019 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, lorsque les conditions sont intéressantes, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à moyen et long terme ont également été mis en place, souvent résultant d'arbitrages de produits existants. Ces deux éléments expliquent la hausse des actifs financiers (au coût amorti et en juste valeur par résultat) non courants de 59 M€.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie sûreté, destinée à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève à 8 M€ vs 10 M€ au 31.12.18.

La dette financière long terme de 206 M€ est essentiellement constituée d'un emprunt lié à l'acquisition du siège du groupe pour 92 M€ (d'un nominal de 120 M€, à taux fixe, amortissable et à échéance au 24 novembre 2031) et d'un emprunt d'un nominal de 100 M€, soit 112 M€ (à taux variable remboursable

in fine au 15 mai 2024), qui fait l'objet d'une couverture de taux contractée le 27 juin 2019, et à échéance du 27 juin 2022.

Les autres passifs financiers incluent principalement les comptes bancaires créditeurs, la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions, ainsi que les fonds permanents (79 M€), fonds de réserve (108 M€) et fonds de contrepartie (69 M€) pour un total de 256 M€, suite à l'adoption de la Loi Pacte du 22 mai 2019 (cf. Faits marquants).

6.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|--|--------------|--------------|
| Placements, équivalents de trésorerie | 142,1 | 128,4 |
| Comptes bancaires et autres disponibilités | 36,9 | 38,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 179,0 | 167,2 |

Les placements, équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (74 M€ vs 75 M€ au 31.12.18) et des parts d'OPCVM incluant principalement le fonds Euromillions (38 M€ vs 53 M€ au 31.12.18) et d'autres OPCVM pour 30 M€ (néant au 31.12.18). Les taux d'intérêts négatifs incitent à limiter les placements en trésorerie et équivalents de trésorerie.

6.3. Résultat financier

| En millions d'euros | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|---|-------------|-------------|
| Coût de l'endettement financier | -0,8 | -0,3 |
| Plus-values de cession | 0,0 | 0,3 |
| Produits d'intérêt sur les placements | 3,7 | 2,4 |
| Instruments dérivés (Produits) | 0,5 | 0,0 |
| Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat | 8,0 | 0,0 |
| Gains de change | 0,0 | 0,4 |
| Autres produits financiers | 0,0 | 0,2 |
| Produits financiers | 12,2 | 3,3 |
| Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat | 0,0 | -1,2 |
| Pertes de change | -0,1 | -0,0 |
| Autres charges financières | -0,3 | -0,3 |
| Charges financières | -0,5 | -1,5 |
| Résultat financier | 10,9 | 1,5 |

Le coût de l'endettement financier correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social.

La croissance des produits d'intérêt sur les placements est principalement liée à la progressivité de la rémunération des dépôts à terme.

La variation nette des charges et produits financiers sur titres évalués à la juste valeur par résultat (+8 M€) est corrélée à l'évolution des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats et des opérations libellés en devises, principalement en dollar américain et en livre sterling.

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels sur les avantages au personnel.

7. Autres actifs financiers non courants (Participations dans les coentreprises)

| En millions d'euros | Total |
|--|-------------|
| Valeur des titres au 31.12.2018 | 12,8 |
| Quote-part dans le résultat net 30.06.2019 | 0,6 |
| Dividendes | -0,4 |
| Variations des cours de change | 0,1 |
| Valeur des titres au 30.06.2019 | 13,1 |

8. Capitaux propres

8.1. Capital social

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000€ et est composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382€.

8.2. Réserves

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 48) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (risque de pointe, fréquence d'occurrence très faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation, ...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3% des mises, soit 47 M€ à fin juin 2019, sur la base des comptes 2018 ;
- les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 87 M€ au 30.06.19.

9. Transactions avec les parties liées

9.1. Etat

L'Etat est l'actionnaire majoritaire ayant la faculté de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Le ministre chargé du Budget fixe la répartition des mises en tenant compte des prélèvements institués par la loi (CNDS, CRDS, CSG).

Les montants inscrits au compte de résultat et dans la situation financière pour les deux périodes sont les suivants :

| <i>En millions d'euros</i> | | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|--|---|------------|------------|
| Etat de la situation financière - Actif | Droits exclusifs d'utilisation (valeur brute) | 380,0 | 0,0 |
| <i>En millions d'euros</i> | | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
| Etat de la situation financière - Passif | Prélèvements publics | 316,5 | 357,2 |
| Etat de la situation financière - Passif | Fonds joueurs clos au 1er janvier 2020 (voir 1.3.2) | 256,2 | 0,0 |
| Etat de la situation financière - Passif | Dette envers l'Etat (voir 1.3.2) | 380,0 | 0,0 |
| | Total | 952,6 | 357,2 |

| En millions d'euros | | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|---------------------|----------------------|------------|------------|
| Compte de résultat | Prélèvements publics | 1 692,4 | 1 615,0 |

Une convention entre l'Etat et FDJ fixe les conditions juridiques et financières de la dévolution des immobilisations nécessaires à l'accomplissement de la mission confiée à la société dans l'hypothèse où FDJ cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

9.2. Autres parties liées

Les transactions du Groupe avec des parties liées concernent essentiellement :

- la rémunération et les avantages assimilés accordés aux membres des organes de Direction ;
- les opérations avec les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

Les transactions entre parties liées s'effectuent sur une base de prix de marché.

Il n'y a pas eu, au cours du 1^{er} semestre 2019, de modification significative de la nature des transactions effectuées par le Groupe avec ses parties liées par rapport au 31 décembre 2018.

10. Procédures contentieuses et judiciaires en cours

Des adhérents de l'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux (UNDJ) ont assigné la Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. Le 3 octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 27 mars 2019, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement en toutes ses dispositions. Les courtiers-mandataires ont formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt en juin 2019.

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.

11. Engagements hors bilan

11.1. Engagements liés au fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5% du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ a donné à LCL une contre-garantie du même montant, et le FCPE a signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions, sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans le 1^{er} juin 2016 et le 1^{er} juin 2018.

Suite au projet de privatisation de FDJ, le calcul de la valeur liquidative du fonds est suspendue. Il n'est donc pas possible de procéder à des opérations de souscriptions ou de rachats. Cette situation ne modifie pas les engagements de FDJ.

11.2. Autres engagements

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 31.12.2018 |
|---|--------------|--------------|
| Engagements donnés | | |
| Cautions et garanties à premières demandes | 9,0 | 12,0 |
| Contrat de parrainage | 10,5 | 15,0 |
| Fonds d'investissement | 18,2 | 20,0 |
| Engagements de bonne fin | 66,7 | 79,1 |
| Droits d'images des coureurs et engagement association L'Echappée | 1,0 | 1,0 |
| Compte séquestre | 1,1 | 1,1 |
| Loyers immobiliers et véhicules | 2,5 | 37,3 |
| Hypothèque sur bien acquis | 109,2 | 113,8 |
| Autres Engagements donnés | 1,1 | 4,1 |
| Total engagements donnés | 219,2 | 283,3 |
| Engagements reçus | | |
| Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes | 50,7 | 57,4 |
| Garantie de restitution des mises et paiements des lots | 296,5 | 249,5 |
| Total engagements reçus | 347,2 | 306,9 |

11.3. Engagements réciproques

FDJ et Groupama sont engagés dans des promesses d'achats et ventes réciproques des titres de SGE.

12. Impôt

| <i>En millions d'euros</i> | 30.06.2019 | 30.06.2018 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Total charge d'impôt sur le résultat | -44,4 | -48,6 |
| Résultat avant impôt | 140,2 | 143,4 |
| Taux effectif d'impôt | -31,6% | -33,9% |

Le taux effectif d'impôt ressort à 31,6%, en application de la loi de finance 2019 toujours en vigueur, qui avait prévu une baisse de taux d'impôt de 2,4% par rapport à 2018. Il était de 33,9% en juin 2018.

Le taux d'impôt 2019 devrait être revu à la hausse, pour revenir au niveau de 2018 ; le texte rectificatif entérinant ce changement devrait être voté ou quasi-voté prochainement. Le changement de taux sera alors applicable.

Les impôts différés passifs liés à l'entrée de Sporting Group dans le périmètre de consolidation s'élèvent à 7 M€ et sont à l'origine de l'augmentation de ce poste.

13. Evénements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'administration du 12 juillet 2019 de FGS, qui détient les titres de BZP, a autorisé leur cession au profit de la China Welfare Lottery pour un montant minimum correspondant à la dernière valorisation connue.

**ANNEXE 5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES
CONSOLIDES SEMESTRIELS AU 30 JUIN 2019**

**Rapport d'examen limité des Commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés semestriels résumés**

Période du 1^{er} janvier au 30 juin 2019

Au Conseil d'administration,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société La Française des Jeux et en application du règlement (UE) n°2017/1129 dans le cadre du projet d'une offre au public et d'une admission de titres de capital à la négociation sur le marché réglementé d'Euronext Paris, nous avons effectué un examen limité des comptes consolidés semestriels résumés de la société La Française des Jeux, relatifs à la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes consolidés semestriels résumés ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France et la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes consolidés semestriels résumés, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes consolidés semestriels résumés avec la norme IAS 34 – norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne relative à l'information financière intermédiaire.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe) » et la note 1.3.2 « Adoption de la Loi Pacte du 22 mai 2019 et publication de l'ordonnance du 3 octobre 2019 » de l'annexe aux comptes consolidés semestriels résumés qui exposent le caractère particulier du cadre juridique de la société et son évolution avec la Loi Pacte.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 octobre 2019

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-François Viat

Nadège Pineau

Philippe Vincent

Jean-Paul Collignon

ANNEXE 6 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra- financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires

La Française des Jeux

126, rue Gallieni

92100 Boulogne-Billancourt

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3- 1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les 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 ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - o des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - o des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir la Société Française des Jeux, et couvrent entre 64 et 70% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre début novembre 2018 et mi-février 2019 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 une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions ressources humaines, conformité et gestion des risques, santé et sécurité, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration 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.

Neuilly-sur-Seine, le 1^{er} mars 2019

L'un des commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent Associé

Pascal Baranger
Directeur au sein du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- Taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité ;
- Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable ;
- Taux de joueurs Playscan ;
- Nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle SERENIGAME ;
- Nombre de déclarations de soupçons auprès de TRACFIN ;
- Nombre de collaborateurs sensibilisés au RGPD ;
- Nombre de collaborateurs formés à l'éthique ;
- Taux de collaborateurs formés à la stratégie intégrité du sport en 2018 ;
- Part des achats réalisés auprès de fournisseurs français ;
- Part des achats réalisés auprès des PME et ETI ;
- Montant des achats auprès d'ESAT et EA ;
- Part de la masse salariale dédiée à la formation ;
- Part des collaborateurs ayant reçu une formation dans l'année ;
- Nombre d'accords signés sur l'année ;
- Taux d'emploi global de collaborateurs handicapés ;
- Part des femmes dans l'entreprise ;
- Part de femmes managers ;
- Nombre et part d'alternants ;
- Taux d'absentéisme ;
- Note de bien-être au travail moyenne des collaborateurs ;
- Taux d'engagement des collaborateurs ;
- Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation FDJ ;
- Nombre d'associations membres du Laboratoire sociétal ;
- Nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé ;
- Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- Emissions de gaz à effet de serre ;

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- Jeu excessif : Consultation des comptes rendus de réunions du Comité dédié ;
- Consultation de la matrice SERENIGRAMME ;
- Fraude et blanchiment : Consultation de la déclaration TRACFIN, des comptes rendus de Comité et du fichier de suivi ;
- Campagne de sensibilisation au partage de données ;
- Consultation de la Charte Ethique ;
- Relations avec les IRP : Consultation des invitations et comptes rendus de réunions ;
- Présentation du programme Mix'it ;
- Revue du Label « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».