







FDJ UNITED

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
INTÉGRÉ
2024**

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

Sommaire

ÉDITORIAL

Stéphane Pallez,
Présidente directrice générale
de FDJ UNITED

04

PROFIL

Un champion
européen des jeux d'argent
et de hasard

06

RÉTROSPECTIVE

2024, une année pas comme
les autres

08



DOSSIER SPÉCIAL

FDJ UNITED :
radioscopie d'un changement
d'échelle

12



ANALYSE

Quel avenir pour les
jeux d'argent et de hasard ?

22

ENTRETIEN

« Pourquoi FDJ UNITED est
et restera un Groupe engagé »
Charles Lantieri,
Directeur général délégué

24

ZOOM

E, S, G : des lettres capitales

26

REPORTAGE

Raconte-nous ton métier !
Plongée au cœur des expertises
FDJ UNITED

34

GOVERNANCE

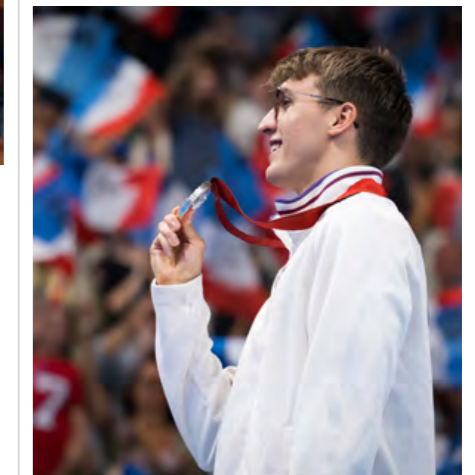
Une gouvernance au service
des ambitions de FDJ UNITED

38

SPORT

Entre FDJ UNITED et le sport,
une grande histoire d'amour

44



TRIBUNE

« Le rôle d'une fondation
d'entreprise n'est
pas (seulement) de donner
de l'argent »
par Isabelle Delaplace,
Déléguée générale de la
Fondation FDJ UNITED

48

SOCIÉTÉ

Un impact positif et durable

50

PERFORMANCE

Indicateurs financiers
et de durabilité

52



« Nous ouvrons un nouveau chapitre de l'histoire de notre Groupe »

Stéphanie Pallez
Présidente
directrice générale

Avec l'acquisition en octobre 2024 du champion des jeux en ligne Kindred, nous ouvrons un nouveau chapitre dans l'histoire de notre Groupe.

Désormais réunis sous la bannière FDJ UNITED, nous nous hissons parmi les *leaders* des opérateurs de jeux d'argent et de hasard en Europe, avec un profil plus diversifié et davantage tourné vers l'international. Sur un marché européen dynamique, notre nouvelle dimension nous ouvre de solides perspectives de croissance de moyen terme.

Ce changement d'échelle est d'abord incarné par les femmes et les hommes qui constituent ce Groupe : avec Kindred, nous passons d'environ 3 000 à plus de 5 000 collaborateurs de plus de 70 nationalités différentes. Une accélération décisive dans notre développement, qui nous donne l'opportunité de construire, ensemble, un nouveau Groupe européen fondé sur une culture d'excellence et de diversité internationale.

Notre nouvelle identité, FDJ UNITED, est le reflet visible de cette transformation. Elle nous permet d'exprimer une vision et des valeurs qui nous ressemblent et nous rassemblent. Si notre identité change, notre ADN reste le même : celui d'une entreprise animée par la volonté de se réinventer en

permanence, tout en puisant sa force dans ses origines.

Nos convictions restent inchangées : pour générer un impact positif et durable, l'entreprise doit créer de la valeur et en faire bénéficier toutes ses parties prenantes.

« Nous nous hissons parmi les *leaders* des opérateurs de jeux d'argent et de hasard en Europe, avec un profil plus diversifié et davantage tourné vers l'international. »

Nous gardons au cœur de nos priorités nos engagements en matière de responsabilité, de performance durable et de contribution positive. Ces engagements, nous avons désormais l'ambition de les porter à l'échelle européenne. Nous restons également profondément ancrés dans la

proximité avec nos territoires et avec les acteurs locaux. Ainsi, notre modèle contributif continuera notamment de profiter à l'économie française et, en particulier, à nos près de 29 000 commerçants partenaires.

Forts de nos engagements renouvelés, de notre dimension internationale et de nos performances cette année encore très solides, nous allons poursuivre notre trajectoire de croissance durable et rentable et ainsi affirmer notre *leadership* en Europe en tant qu'opérateur responsable de jeux d'argent et de hasard.

Pour cela, nous allons continuer nos investissements dans l'innovation, le digital et la maîtrise des plateformes et capacités technologiques de premier plan. Nous allons développer notre portefeuille d'activités dans tous nos segments. Enfin, nous allons nous attacher à accroître encore la soutenabilité de notre modèle, en plaçant en son cœur la connaissance et la protection des joueurs, ceci notamment grâce à l'usage de l'intelligence artificielle et la data.

Unis au sein d'un Groupe international, nous allons conjuguer nos savoir-faire pour proposer des jeux d'argent et de hasard toujours plus divertissants, plus sûrs et avec un impact positif pour la société. C'est tout le sens de la nouvelle signature de notre Groupe : Playful. Play fair. Play forward.

PROFIL — FDJ UNITED est un champion des jeux d'argent et de hasard en Europe, avec un large portefeuille de marques iconiques et une excellence technologique reconnue. Fort de plus de 5 000 collaborateurs et collaboratrices et d'une présence dans une quinzaine de marchés localement régulés, le Groupe propose une offre de jeux diversifiée et responsable, sous droits exclusifs et en concurrence. FDJ UNITED inscrit la responsabilité au cœur de sa stratégie et promeut une pratique récréative du jeu d'argent.

Un champion européen des jeux d'argent et de hasard

Notre offre

Jeux de loterie en France et en Irlande

dans un large réseau de points de vente et en ligne (sous droits exclusifs)

Paris sportifs en point de vente en France

(sous droits exclusifs)

Jeux et paris en ligne en concurrence

(paris sportifs et hippiques, poker et casino, sur les marchés où ces activités sont autorisées)

Paiement et services

en France

Chiffres clés

3,1 milliards €

de chiffre d'affaires

792 millions €

d'EBITDA courant

Près de 33 millions

de joueurs en 2024 en Europe

Plus de 5 000

talents de plus de 70 nationalités

Près de 34 000

points de vente, dont près de 29 000 en France

4,7 milliards €

de prélèvements publics dont 4,5 milliards € en France

TOP 3

Un Groupe dans le top 3 des opérateurs du secteur des jeux d'argent et de hasard en Europe (en terme de PNJ¹)

1. Produit net des jeux.
2. Métropole et outre-mer.
3. Comprenant Gibraltar.



◆ Pays dans lesquels le Groupe opère (B2C)

Bureaux FDJ UNITED à travers le monde :

- | | | |
|------------|-----------|-----------|
| Amsterdam | Dublin | Marseille |
| Anvers | Gibraltar | Papeete |
| Bangalore | La Haye | Paris |
| Barcelone | Limoges | Stockholm |
| Bordeaux | Londres | Sydney |
| Copenhague | Madrid | Tallinn |
| Darwin | Malte | |



20 24

Une année
pas comme les
autres



L'INITIATIVE

Répondre à l'appel du grand large

Le skipper Fabrice Amedeo s'est élancé sur le Vendée Globe 2024 avec un magnifique défi : boucler le tour du monde à la voile tout en mettant son bateau au service de la science et de la protection des océans. Il a ainsi transformé son voilier en laboratoire flottant, en l'équipant d'une batterie de capteurs pour collecter des données – salinité et température en surface des océans, présence de microplastiques, etc. – transmises ensuite à ses partenaires scientifiques. FDJ UNITED est heureux de soutenir cette belle aventure nommée « Ocean Calling » jusqu'en 2028.



L'IMAGE

Premier Lotteries Ireland : and the winners are...*

En Irlande, les bonnes causes sont à l'honneur ! Chaque année, les Good Causes Awards de la Loterie nationale irlandaise, qui a rejoint FDJ UNITED en 2023, mettent en lumière des projets associatifs à fort impact local, dans des domaines allant du sport au patrimoine en passant par la conservation de la langue irlandaise. Parmi les projets soutenus en 2024, l'association Hand in Hand apporte son soutien aux enfants atteints de cancer et à leur famille, en prenant en charge des tâches ménagères (ménage, lessive, livraison de repas) et en proposant des séances de thérapie par le jeu.

* « Et les gagnants sont... » en anglais.

LE CHIFFRE

20

20 ans déjà ! Depuis son lancement en 2004, le jeu Euromillions, fruit de la collaboration entre dix loteries européennes, a transformé des vies. En France, plus de 1 400 joueurs ont eu la chance de remporter un gain de 1 million à 220 millions d'euros, le record ayant été décroché en octobre 2021 par une joueuse en Polynésie française. Un succès complété en 2023 par le lancement d'EuroDreams, un jeu de tirage qui permet aux gagnants de remporter jusqu'à 20 000 € par mois pendant 30 ans.

L'ÉVÈNEMENT

Le Groupe change de dimension

Depuis Stockholm jusqu'à Paris en passant par Londres, les équipes du Groupe se sont retrouvées le 15 octobre, depuis leurs sites respectifs et en visio, pour célébrer la finalisation du projet d'acquisition de Kindred. Un nouveau chapitre qui permet au Groupe de concrétiser son ambition : être un champion des jeux d'argent et de hasard en Europe.





LA CITATION

« La Mission Patrimoine a déjà permis de sauver près de 1 000 trésors architecturaux en péril partout en France. Grâce au soutien de FDJ, de la Fondation du patrimoine et du ministère de la Culture, nous préservons non seulement des monuments, mais aussi l'âme et l'activité économique de nos villes et villages. »

Stéphane Bern, journaliste, animateur et écrivain porteur de la Mission Patrimoine



L'EXPLOIT

Paris 2024 : 25 médailles pour la FDJ Sport Factory

C'est un été inoubliable pour le Groupe et les athlètes de la FDJ Sport Factory⁽¹⁾ ! Lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, les 32 athlètes qualifiés ont remporté 25 médailles : 7 en or, 4 en argent et 14 en bronze. Une moisson historique qui illustre leur détermination, leur talent et l'excellence de l'accompagnement signé FDJ UNITED.

1. Renommée FDJ UNITED Factory en mars 2025.



LA NOUVEAUTÉ

Nirio Premio, une offre complète pour gérer son budget

Avec Nirio Premio, FDJ UNITED élargit son éventail de services de paiement. Disponible via l'application mobile Nirio, l'offre Premio permet à ses clients de se doter d'un compte avec IBAN français, d'une carte Visa nominative et d'outils de gestion budgétaire avancés. L'offre permet un suivi des dépenses en temps réel mais aussi le dépôt et le retrait d'espèces dans le réseau bar-tabac-presse.



LA PUBLICATION

FDJ UNITED fait l'hebdo

« Pourquoi jouons-nous ? » : voici la question que s'est posée Le Un hebdo dans son édition du 21 octobre 2024. Au sommaire de cette édition spéciale réalisée en partenariat avec FDJ UNITED : un retour sur les origines du jeu, le sujet de la prévention des addictions, mais aussi un tour d'Europe des loteries caritatives et une plongée dans la Forêt de Verdun où le Groupe soutient un projet de lieu de mémoire des gueules cassées.

DOSSIER SPÉCIAL — L'introduction en Bourse de La Française des Jeux en novembre 2019 a marqué le point de départ d'une nouvelle étape de sa transformation, notamment axée sur son développement international, et qui s'est traduite par l'acquisition de Kindred, finalisée en octobre 2024. Retour sur le parcours d'un champion en constante évolution.

FDJ UNITED

Radioscopie d'un changement d'échelle



Le siège du Groupe à Paris, aux couleurs de FDJ UNITED.



Célébration des cinq ans de l'introduction en Bourse du Groupe en novembre 2024 chez Euronext Paris.

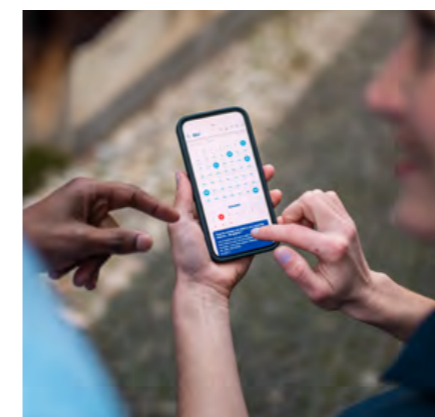


Assemblée générale des actionnaires le 24 avril 2024 au Palais des Congrès d'Issy.

DOSSIER SPÉCIAL

Un Groupe en profonde transformation

21 novembre 2019 : la cloche d'Euronext Paris sonne pour annoncer l'entrée en Bourse de La Française des Jeux, premier opérateur de jeux d'argent et de hasard en France. C'est un tournant majeur dans la longue histoire de l'entreprise, et un véritable succès tant auprès des investisseurs institutionnels que des particuliers. Cinq ans plus tard, FDJ UNITED compte près de 400 000 actionnaires individuels, dont 90 % sont présents depuis la privatisation. Leur confiance a été récompensée par un quasi doublement du cours de l'action. Une performance qui repose notamment sur le succès de la stratégie de transformation menée par le Groupe depuis une dizaine d'années, articulée autour de trois axes : digitalisation, diversification et internationalisation.



À la croisée des mondes physique et digital

FDJ UNITED investit largement dans le digital pour renouveler en permanence son offre en ligne et proposer à ses joueurs une expérience toujours plus récréative. Le Groupe a par exemple développé une offre *phygitale*, un nouveau concept de jeux de loterie alliant réseau physique et digital. FDJ UNITED a également élargi son panel de jeux en ligne et diversifié son offre avec une activité de poker lancée fin 2022 et son entrée dans le monde des paris hippiques via l'acquisition de ZEturf en 2023. Une stratégie qui porte ses fruits : ces cinq dernières années, le Groupe a triplé le chiffre d'affaires de ses jeux en ligne.

Des jeux d'argent aux solutions de paiement

Deuxième axe stratégique, la diversification au sein des jeux d'argent et de hasard, mais pas seulement. Le Groupe s'appuie sur ses actifs pour générer de nouvelles sources de revenus et renforcer ses liens avec ses commerçants partenaires. C'est le cas avec Nirio, une solution de paiement lancée en 2023 qui renforce encore l'ancrage territorial de FDJ UNITED. Le Groupe a en effet développé le premier réseau de proximité en France, avec près de 29 000 points de vente répartis sur tout le territoire.

Un terrain de jeu qui ne cesse de s'agrandir

Du local à l'international, il n'y a parfois qu'un pas, et FDJ UNITED est déterminé à jouer sur les deux terrains. Une première étape avait déjà été franchie en 2023 avec l'acquisition de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur de la loterie irlandaise, qui exerce sous droits exclusifs jusqu'en 2034. Le développement du Groupe à l'international s'est poursuivi grâce à l'acquisition de Kindred en octobre 2024.

DOSSIER SPÉCIAL — En octobre 2024, FDJ UNITED a ouvert un nouveau chapitre de son histoire avec l'acquisition du groupe Kindred, acteur de premier plan dans les paris et jeux d'argent en ligne en Europe. Cette opération de près de 2,5 milliards d'euros marque un véritable tournant dans la stratégie d'internationalisation et de digitalisation de FDJ UNITED. Elle permet au Groupe de devenir un champion européen des jeux d'argent et de hasard, avec une présence dans une quinzaine de pays localement régulés.

International : une présence renforcée en 2024

26 %

du chiffre d'affaires de FDJ UNITED réalisé à l'international, contre 4 % avant l'acquisition de Kindred

Si vous connaissez les marques Unibet ou 32Red, vous connaissez déjà Kindred. L'entreprise a été créée en 1997 avec un objectif : fournir aux joueurs une solution sûre pour parier en ligne. Vingt ans plus tard, elle emploie près de 2 500 personnes dans le monde et est présente dans sept des dix plus grands marchés européens des jeux d'argent et de hasard, dont le Royaume-Uni, la France, la Belgique, la Suède et les Pays-Bas, avec une offre complète autour de marques emblématiques.

Une alliance qui a du sens

Entre La Française des Jeux et Kindred, le rapprochement était une évidence. Les deux entreprises présentent des profils de croissance et de rentabilité similaires. Elles partagent également des convictions fortes en matière de durabilité, avec une priorité : promouvoir un jeu responsable. Kindred et La Française des Jeux ont d'ailleurs été les seuls opérateurs de jeux d'argent et de hasard à s'être engagés à réduire la part de leur chiffre d'affaires généré par des joueurs à risque élevé.

1. Sur la base du produit net des jeux (PNJ).



FDJ UNITED compte désormais plus de 5 000 collaborateurs et collaboratrices.

Accélération du numérique

Cette opération permet également au Groupe d'accélérer sa transformation digitale. Kindred dispose en effet de technologies de pointe et investit largement dans le recrutement de talents spécialistes du numérique. Sa plateforme de paris sportifs en ligne, dont le lancement à large échelle est prévu pour 2026, en témoigne : dotée de technologies de *machine learning* et d'automatisation, elle permettra aux joueurs de bénéficier d'une expérience sur mesure. En combinant les offres en ligne des deux opérateurs, le digital représente 34 % du chiffre d'affaires de FDJ UNITED, contre 12 % avant l'acquisition de Kindred.

Dans le top 3 européen

Avec Kindred, FDJ UNITED étend sa présence à l'international et multiplie par six la part de son chiffre d'affaires réalisée hors de France. Le Groupe intègre ainsi le top 3 des opérateurs de jeux d'argent et de hasard en Europe⁽¹⁾ et présente un profil diversifié en termes d'activités, de marchés et de canaux de distribution.

« Cette alliance s'inscrit dans un projet commun : proposer une expérience de jeu à la fois ludique, sécurisée et responsable. »

Stéphane Pallez
Présidente directrice générale de FDJ UNITED

Un nouveau nom pour une nouvelle ère

La création d'une identité visuelle forte est le reflet visible de la transformation du Groupe. Elle accompagne aussi son virage vers un nouveau chapitre de sa stratégie de croissance durable et rentable, avec toujours une ambition : affirmer notre *leadership* en tant qu'opérateur européen et responsable de jeux d'argent et de hasard.

Parce qu'il est le reflet d'une entreprise fidèle à ses origines et tournée vers l'international.

Pourquoi FDJ UNITED ?

Parce qu'il évoque un projet capable de fédérer, en interne comme en externe, autour d'une communauté d'esprit et de valeurs.

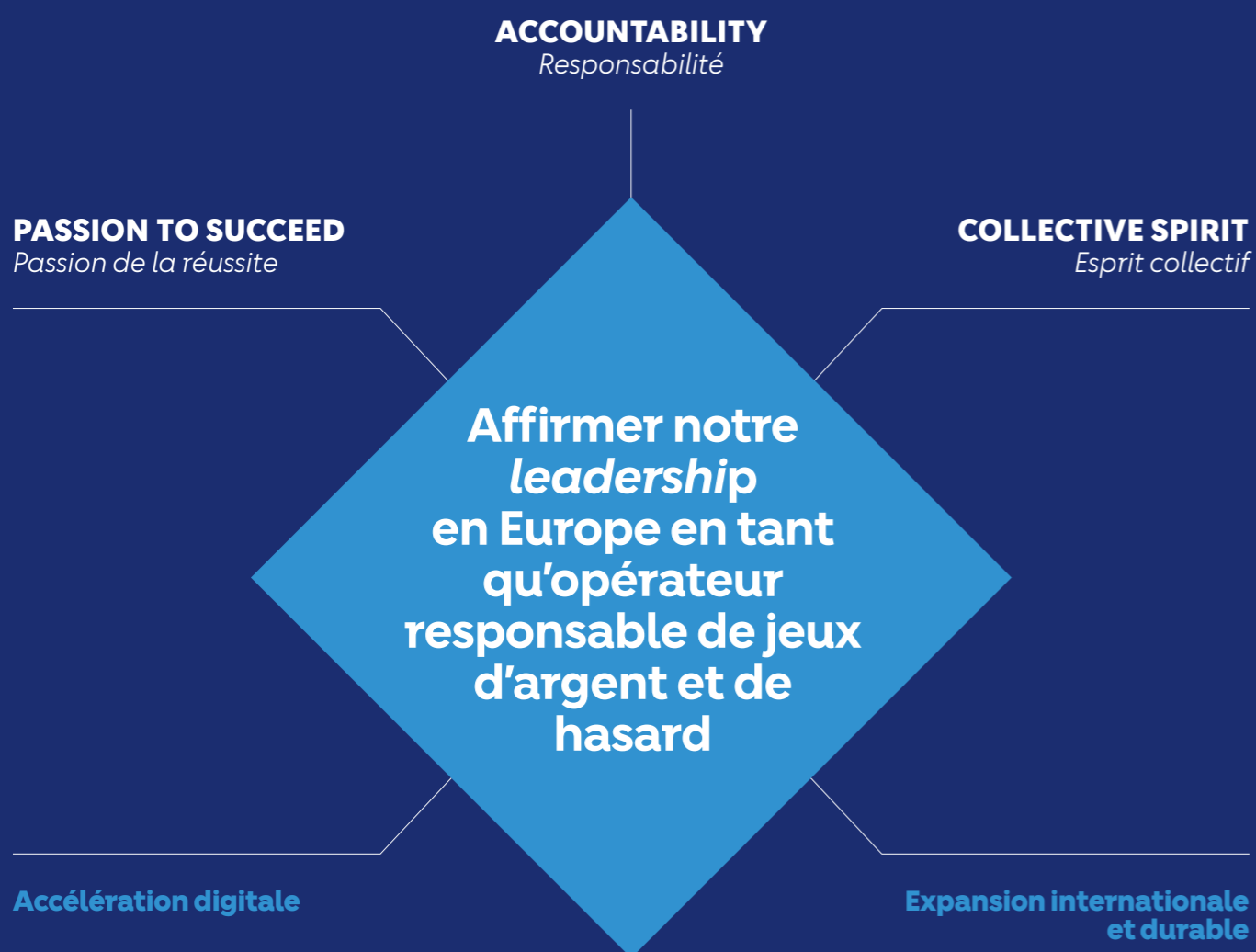
Parce qu'il porte une ambition sur le long terme, dans tous nos secteurs d'activité, dans le respect de la régulation, des territoires et des marques fortes qui y opèrent.

Faire le choix de FDJ UNITED, c'est faire le choix d'une identité puissante, au service du plan stratégique du Groupe.

FDJ UNITED

Une nouvelle ambition stratégique

Nos valeurs



Accélération digitale

Offrir une expérience omnicanale fluide, en s'appuyant sur notre réseau de distribution en France

Développer la digitalisation de nos activités

Renforcer nos capacités technologiques

Créer une forte culture de l'innovation et valoriser l'IA et la data

Expansion internationale et durable

Déployer à l'échelle internationale notre modèle unique de création de valeur durable

Équilibrer notre portefeuille d'activités entre nos différents cœurs de métier et géographies

Créer un environnement de travail commun et multiculturel



Dominique Cavalié
Directeur Ressources humaines et transformation de FDJ UNITED

Le regard du DRH

En moins de deux ans, FDJ UNITED a doublé ses effectifs et s'est fortement internationalisé, regroupant aujourd'hui des collaborateurs et collaboratrices issus de plus de 70 nationalités différentes. Un défi de taille, comme l'explique Dominique Cavalié, Directeur Ressources humaines et transformation de FDJ UNITED.

Quel rôle joue la direction Ressources humaines et transformation de FDJ UNITED dans le cadre d'une acquisition, à l'image de celle de Kindred en 2024 ?

Dominique Cavalié : Le volet ressources humaines fait partie des principaux critères à examiner dans le cadre d'une acquisition dès les étapes amont du projet : le niveau de compétence et d'engagement de l'entreprise, la gestion des talents, l'alignement des politiques d'inclusion et de diversité avec nos valeurs... Une fois l'acquisition confirmée, il s'agit d'identifier des « zones d'adhérence » entre les entités et de créer du dialogue entre les équipes pour gagner en efficacité globale. Toutes ces étapes sont cruciales pour garantir la continuité du business et, surtout, pour favoriser son accélération. C'est encore plus vrai dans le cadre d'une acquisition aussi structurante que celle effectuée par le Groupe cette année !

Une opération de cette ampleur s'accompagne nécessairement d'une profonde transformation de l'organisation. Comment a-t-elle été perçue par les équipes ?

D. C. : Tout changement a une part de saut dans l'inconnu et, par là même, d'inquiétudes : c'était le cas pour nos équipes, aussi bien côté Kindred que côté Française des Jeux. Mais notre message est clair : nous avons besoin de tout le monde pour créer ce nouveau Groupe. Ce changement d'échelle offre des opportunités dans les différentes entités et nous comptons nous appuyer sur toutes les expertises pour nous développer. Les équipes françaises s'interrogeaient également sur le niveau d'anglais requis pour opérer dans un environnement résolument international. Pour les rassurer et les aider à progresser, nous avons mis en place des modules pour favoriser le perfectionnement accéléré de l'anglais et, surtout,

nous les avons incitées à se lancer : ce n'est pas grave de faire des fautes, l'essentiel c'est d'oser et de se faire comprendre !

Vous avez d'ailleurs souhaité définir de nouvelles valeurs communes à l'ensemble des entités FDJ UNITED ; pouvez-vous nous en dire plus sur cette démarche ?

D. C. : Pour aller plus loin ensemble, il est en effet primordial de disposer de bases communes. Nous avons donc mené un important chantier de coconstruction des valeurs du nouveau Groupe, en adressant un questionnaire à l'ensemble des équipes. En parallèle, nous avons conduit des ateliers au sein des principaux sites de FDJ UNITED à travers l'Europe. Ces travaux ont permis de faire émerger trois valeurs communes, qui ont ensuite été validées par le Comex : « Passion to Succeed », « Accountability » et « Collective Spirit »¹. En nous faisant converger vers le même objectif, ces valeurs constituent un ciment qui nous aide à construire notre Groupe.

Quelles sont vos priorités pour l'année à venir ?

D. C. : Nous allons notamment approfondir les notions de *leadership* et de management. Qu'attendons-nous d'un manager ? Comment diffuser cette compétence dans l'ensemble du Groupe ? Comment accompagner au mieux tous nos collaborateurs et collaboratrices dans leur progression ? Mais attention : pour réussir, une telle démarche ne doit pas être portée seulement par les équipes RH. Elle se nourrit avant tout des expertises et des besoins des opérationnels. Plus globalement, je dirais que tout l'enjeu est de parvenir à structurer un cadre général qui laisse à chacune et à chacun la liberté d'exprimer ses spécificités. Malgré nos différences, nous pouvons – et nous devons – nous retrouver autour de repères communs et tendre vers les mêmes objectifs.

¹ « Passion de la réussite », « Responsabilité » et « Esprit collectif » en anglais.

FDJ UNITED grandit, la valeur créée aussi

Avec ses récentes acquisitions, FDJ UNITED renforce encore son *leadership* sur les marchés européens des jeux d'argent et de hasard, en conjuguant métiers historiques et autres activités. Mais si le Groupe se transforme, la responsabilité reste au cœur de son modèle : ses ressources humaines, financières et technologiques sont mobilisées pour créer de la valeur durablement.

Tendances

Plus d'informations p. 22

De nouvelles dynamiques concurrentielles avec l'émergence d'opérateurs multi-marchés

Une réglementation plus exigeante pour un jeu plus responsable

Des tendances de consommation à la croisée du local et du digital

Ressources

Des équipes engagées

Plus de **5 000** talents présents dans plus de **13** pays à travers le monde
88/100 de taux d'engagement des collaborateurs⁽¹⁾
4 % du capital du Groupe détenus par des collaborateurs

33 millions de joueurs dans une quinzaine de pays

Des marques emblématiques comme Loto, Unibet, Euromillions, Cash ou 32Red
97 % de taux de notoriété assistée de la marque FDJ en France
Un réseau de **34 000** points de vente, dont près de **29 000** en France, représentant le 1^{er} réseau de proximité du pays⁽²⁾
206 millionnaires en France

Un profil financier solide

1 189 millions € de fonds propres
Un levier financier (dette financière nette / EBITDA courant) de **1,87**
399 millions € de résultat net

Une infrastructure technologique de pointe

Plus de **20 milliards** de transactions par an

Un acteur reconnu en matière de responsabilité

Une présence dans **100 %** de marchés régulés ou en voie de l'être
Plus de **10 %** du budget publicitaire dédiés au jeu responsable⁽³⁾
Une démarche proactive d'appels sortants auprès des joueurs les plus à risque : **19 468** appels sortants⁽⁴⁾
71 % de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie du Groupe
100 % des supports de jeux des activités de FDJ en monopole en France imprimés sur du papier FSC® issu de sources responsables

Offre

Jeux de loterie en France et en Irlande

dans un large réseau de points de vente et en ligne (sous droits exclusifs)

Jeux et paris en ligne en concurrence

(paris sportifs et hippiques, poker et casino, sur les marchés où ces activités sont autorisées)

Paris sportifs en point de vente en France

(sous droits exclusifs)

Paiement & Services

(Nirio)

Raison d'être

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

Stratégie

Plus d'informations p. 18
Affirmer notre *leadership* en Europe en tant qu'opérateur responsable de jeux d'argent et de hasard.

Valeur créée

Une performance financière & extra-financière notable

3 065 millions € de chiffre d'affaires
25,8 % de taux de marge d'EBITDA courant
77 % de distribution du résultat net ajusté⁽⁵⁾
Un Groupe bien noté par les principales agences de notation extra-financière : MSCI, Moody's, S&P, CDP
Une certification à **100 %** sur les standards de jeu responsable de **The European Lotteries** (niveau de conformité maximal)

Un modèle redistributif

En France, **4 376 millions €** de prélèvements publics sur les jeux et **994 millions €** de commissions versées aux détaillants, participant à **7 milliards €** de contribution à la richesse nationale du pays
Un dispositif d'intéressement et un accord de participation qui permettent de distribuer aux collaborateurs jusqu'à **24 %** de leur salaire de base (La Française des Jeux)

Une contribution aux causes d'intérêt général

72 millions € de prélèvements publics sur les jeux affectés à l'Agence nationale du sport (ANS) en France⁽⁶⁾
25 millions € alloués à la Fondation d'entreprise FDJ pour la période 2023-2027
239 millions € reversés par Premier Lotteries Ireland (PLI) à plus de **4 500** associations caritatives et « bonnes causes »

Une contribution à la protection de l'environnement

Environ **1 million €** de mécénat et de financements en faveur de la préservation de la biodiversité
145 hectares de forêts françaises préservés depuis 2019
Un objectif de **42 %** de réduction des émissions des gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3.3 à horizon 2030

Une politique sociale inclusive

44 % de femmes dans le comité exécutif et **38,5 %** dans l'effectif global du Groupe
5,9 % d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes (La Française des Jeux)⁽⁷⁾
5,7 % de salariés en situation de handicap (France)

1. Étude FDJ Team 2024, périmètre Groupe hors Kindred. / 2. Source externe. / 3. Périmètre : La Française des Jeux. / 4. Périmètre Groupe. / 5. Le résultat net ajusté est basé sur le résultat net consolidé retraité des éléments suivants : sur le seul exercice 2024, de la mise à jour des amortissements comptabilisés sur la période 2019-2023 au titre des droits exclusifs en France, soit un montant de 18 millions €, et des effets, sans impact sur la trésorerie, liés à la couverture de change de l'acquisition du groupe Kindred, comptabilisés en

résultat financier ; des dotations aux amortissements des actifs incorporels et corporels, reconnus ou réévalués lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises ; et des variations d'impôts résultant de ces éléments. / 6. La Française des Jeux participe par ailleurs, avec d'autres opérateurs agréés, au budget de l'ANS via les prélèvements de l'État sur les paris sportifs en ligne, pour un montant de 34,6 millions € (tous opérateurs confondus). / 7. Basé sur le salaire horaire.

ANALYSE — Le secteur des jeux d'argent et de hasard, en France comme à l'international, maintient sa dynamique et évolue continuellement. Large portefeuille de marques, présence sur toutes les activités du secteur des jeux d'argent et de hasard, *leadership* en Europe, capacités technologiques et financières : FDJ UNITED dispose de tous les atouts pour tirer parti des grandes tendances du marché. Zoom sur trois d'entre elles.

Quel avenir pour les jeux d'argent et de hasard ?



De nouvelles dynamiques concurrentielles avec l'émergence d'opérateurs multi-marchés

Le secteur des jeux d'argent et de hasard évolue fortement : de nouveaux opérateurs émergent et les acteurs existants se transforment, encouragés par l'apparition de *leaders* internationaux qui capitalisent sur des effets d'échelle et sur une maîtrise technologique avancée. Par ailleurs, les univers de la loterie et des paris sportifs se rapprochent. Ce marché porteur offre de nombreux relais de croissance pour les opérateurs : expansion géographique, consolidation régionale et/ou diversification des offres.

Les acquisitions sont un relais de croissance pour FDJ UNITED, qui renforce ainsi la diversité de son offre de jeux et de services, ainsi que ses implantations géographiques.



Une réglementation plus exigeante pour un jeu plus responsable

Dans la plupart des pays européens, la réglementation des jeux d'argent et de hasard – qui diffère fortement d'un pays à l'autre – évolue avec un triple objectif : garantir une pratique responsable, combattre l'offre illégale et encadrer les nouvelles offres qui émergent sur le marché. Un mouvement qui s'accompagne d'attentes toujours plus élevées envers les opérateurs en termes de responsabilité, d'intégrité et d'exemplarité, tant au regard de ces évolutions réglementaires que pour répondre aux aspirations des clients.

FDJ UNITED anticipe et fait preuve de réactivité pour s'adapter aux réglementations des pays au sein desquels il opère. Le Groupe renforce en permanence sa politique de jeu responsable pour garantir à ses clients une expérience sûre et intègre.



Des tendances de consommation à la croisée du local et du digital

Depuis quelques années, les relations humaines et les expériences en physique reprennent une place centrale dans les modes de consommation, davantage raisonnés et locaux. Cette tendance à l'« hyper-local » se confronte cependant à une digitalisation très rapide de toutes les sphères de la société, avec des consommateurs en quête de plus liberté et de personnalisation. L'industrie des jeux d'argent et de hasard a fortement évolué en ce sens ces dernières années. Les points de vente physiques et le digital deviennent de plus en plus complémentaires. L'usage des nouvelles technologies permet d'innover sur l'expérience produit et joueur, d'optimiser les programmes de jeu responsable et de créer des parcours omnicaux, à mi-chemin entre digital et points de vente.

FDJ UNITED s'appuie sur son réseau de commerces de proximité, le plus important en France, tout en développant son offre de jeu en ligne.

FOCUS

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

En France, la loi Pacte du 21 mai 2019 a sécurisé les droits exclusifs de La Française des Jeux (monopole) pour l'exploitation des jeux de loterie en point de vente et en ligne, ainsi que pour l'exploitation des paris sportifs en point de vente, pour une durée de vingt-cinq ans soit jusqu'en 2044. Les activités en ligne de paris sportifs, de paris hippiques et de poker du Groupe sont exercées en concurrence.



¹ Les loteries et lotos traditionnels sont organisés par une association et destinés à des actes de bienfaisance, à l'encouragement des arts ou au financement d'activités sportives à but non lucratif.

ENTRETIEN — En 2024, avec l'acquisition de Kindred, FDJ UNITED a franchi un nouveau cap dans son développement à l'international. Un changement d'échelle qui ne modifie pas pour autant ses valeurs et ses engagements, comme le souligne Charles Lantieri, Directeur général délégué du Groupe.

« Pourquoi FDJ UNITED est et restera un Groupe engagé »

Charles Lantieri
Directeur général délégué

FDJ UNITED est une entreprise emblématique pour les Françaises et les Français, par son histoire, avec la création de la Loterie nationale en 1933 pour venir en aide aux « Gueules cassées », et par son lien aux territoires. Cet héritage est-il compatible avec un développement à l'international ?

Charles Lantieri : L'histoire ne doit pas nous empêcher d'avancer : au contraire, elle nourrit notre évolution. Celle de FDJ UNITED témoigne d'une métamorphose sur le long terme, marquée par plusieurs évolutions majeures qui ont chacune renforcé le socle culturel de l'entreprise. Ainsi, en 2010, quand nous nous sommes lancés dans les jeux en ligne en concurrence, nous aurions pu nous éloigner de notre modèle de monopole installé dans les territoires. Au contraire, nous avons continué à nous mobiliser via différentes initiatives. Par exemple avec le Tremplin Détaillants solidaires, lancé en 2013, qui permet à des commerçants partenaires de notre réseau de parer nos associations locales. Ou encore avec l'initiative « Mission Patrimoine », lancée en 2018, qui contribue à la sauvegarde du patrimoine dans nos régions. De la

même manière, c'est à la suite de notre privatisation que nous nous sommes dotés en 2020 d'une raison d'être pour réaffirmer notre modèle : celui d'une entreprise utile, engagée, responsable et ancrée localement. Aujourd'hui, le Groupe vit un important virage de son histoire, avec notamment un fort développement à l'international. Ce changement d'échelle représente une opportunité de faire rayonner notre modèle par-delà les frontières et nous comptons bien nous en saisir.

Une nouvelle raison d'être sera présentée lors de l'Assemblée générale du Groupe du 22 mai 2025. Pourquoi avoir initié cet « acte 2 » ?

C. L. : FDJ UNITED entre dans une nouvelle ère de son histoire. Notre raison d'être doit évoluer pour refléter ce changement de dimension et rassembler les collaborateurs autour d'une vision et d'un projet communs. Il ne s'agit certainement pas de repartir de zéro, mais plutôt de consolider et d'enrichir nos fondamentaux. C'est pourquoi nous avons mené un travail collaboratif, impliquant les collaborateurs et collaboratrices de l'ensemble des entités du nouveau

Groupe, le comité exécutif mais aussi nos parties prenantes externes via le Comité des Parties prenantes notamment. Nous avons mené une consultation en ligne ouverte à nos 5 000 collaborateurs, organisé des ateliers collectifs, de nombreux entretiens... Le constat est univoque : notre culture d'entreprise actuelle est alignée avec les attentes des équipes et des parties prenantes. Il y a une vraie convergence autour de notre capacité à allier responsabilité, confiance, contribution à la société et caractère divertissant de notre activité.

Une réflexion sera-t-elle également engagée pour faire évoluer la stratégie RSE de FDJ UNITED ?

C. L. : Nos engagements RSE ont guidé la stratégie d'acquisition et d'internationalisation du Groupe. Notre stratégie de soutenabilité et de contribution positive n'a donc aucune raison de changer. Les enjeux ESG du Groupe ont fait l'objet d'une analyse approfondie en 2024, à l'occasion de l'élaboration de notre premier rapport de durabilité. Nous avons ainsi pu identifier dix enjeux matériels, pour lesquels nous déployons des actions concrètes à l'échelle

du Groupe. Bien entendu, nous pouvons être amenés à adapter nos actions en fonction des entités qui composent FDJ UNITED. Par exemple, si le papier reste une ressource clé pour les supports de jeux commercialisés dans nos points de vente, notre offre se digitalise de plus en plus. Nous avons donc à la fois un fort enjeu de gestion durable des forêts et de réduction de l'empreinte environnementale liée à notre activité numérique. En ce qui concerne la réduction de notre empreinte carbone à l'échelle européenne, nous allons poursuivre notre trajectoire. FDJ UNITED a déjà fortement réduit ses émissions directes au cours des dernières années, avec une baisse des émissions de 70 % sur les scopes 1 et 2 entre 2017 et 2022⁽¹⁾. Notre objectif est d'étendre cette démarche de réduction à nos émissions indirectes qui représentent la grande majorité de nos émissions et qui dépendent pour l'essentiel de nos fournisseurs. Sur le scope 3, nous nous sommes donc fixé un objectif ambitieux à l'échelle du Groupe : réduire nos émissions de 25 % d'ici à 2030 par rapport à 2022 selon une trajectoire conforme à un scénario de réchauffement de la planète limité à 1,5 degré. Enfin, n'oublions pas que notre stratégie de soutenabilité ne concerne pas

uniquement l'environnement. Elle nous engage également à être un acteur de référence en matière d'inclusion. Nous y œuvrons au sein de nos équipes bien entendu, mais également à l'externe, via par exemple les actions de notre Fondation d'entreprise qui accompagne depuis plus de trente ans des initiatives innovantes pour l'éducation et l'insertion dans la société, en coconstruction avec des associations.

Le Groupe se mobilise depuis plus de vingt ans pour le jeu responsable. FDJ UNITED peut-il s'imposer comme un opérateur de référence sur le sujet à l'échelle européenne ?

C. L. : Nous le pouvons et nous le devons ! Être un leader des jeux d'argent et de hasard en Europe nous confère une responsabilité particulière. Cette position nous incite à faire preuve d'initiative afin d'être un opérateur de référence en matière de jeu responsable. D'ailleurs, Kindred et La Française des Jeux ont été les deux premiers opérateurs au monde à s'être fixé des objectifs de réduction du produit brut des jeux (PBJ) lié aux joueurs à risque élevé. Premier Lotteries Ireland (PLI) est également reconnu pour sa politique en

la matière, notamment en ce qui concerne la lutte contre le jeu des mineurs. Il nous revient désormais de créer des synergies positives en nous appuyant sur l'expertise de chacun. Nous pouvons, par exemple, capitaliser sur certains dispositifs mis en place par les équipes de Kindred, comme leur démarche d'appels sortants déployés à l'égard des joueurs à risque. Nous allons continuer à nous améliorer, à innover pour être toujours en avance de phase. Et en la matière, l'intelligence artificielle va nous être utile : en plus de nous permettre de personnaliser l'expérience joueur, elle va nous aider à mieux repérer les joueurs à risque. Ce sera le cas du nouveau modèle de détection des joueurs de loterie en ligne à risque que nous lancerons en 2025. Si FDJ UNITED ouvre un nouveau chapitre de son histoire avec son développement à l'international, le jeu responsable reste l'un des fils conducteurs de notre récit.

¹ Périmètre préacquisition de Kindred.



DURABILITÉ — C'est un sigle que la communauté financière utilise de plus en plus souvent : l'ESG désigne les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance qui sont utilisés pour analyser et évaluer la prise en compte de la responsabilité sociétale d'une entreprise (RSE). Focus sur les enjeux du Groupe en la matière.

Des lettres capitales

ESG



Depuis ses origines, FDJ UNITED place la responsabilité au cœur de son modèle. Promotion du jeu responsable, réduction des émissions de gaz à effet de serre, préservation de la biodiversité, lutte contre les discriminations ou encore démarche d'éthique et de conformité : le Groupe agit concrètement sur chacun de ses enjeux ESG. Sa politique volontariste en la matière est d'ailleurs régulièrement saluée par les principales agences de notation extra-financière, parmi lesquelles MSCI, Moody's, S&P ou encore CDP.

Un concept clé : la double matérialité

En 2024, le Groupe a effectué une analyse approfondie de ses enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans le cadre de sa mise en conformité avec la réglementation européenne. FDJ UNITED publie en effet cette année son premier « rapport de durabilité » en ligne avec la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* – aussi connue en français sous le nom de « Directive sur les rapports de développement durable des entreprises » – qui vise à renforcer la qualité du reporting ESG des grandes entreprises européennes et à harmoniser les informations publiées pour, *in fine*, promouvoir une économie plus durable.

Au cœur du rapport de durabilité figure un concept clé : la double matérialité. Concrètement, cela consiste à analyser ses enjeux ESG sous un double prisme. D'une part, la matérialité financière, qui définit et mesure les risques et opportunités qui engendrent (ou peuvent engendrer) des effets financiers importants pour l'entreprise à court, moyen ou long terme. D'autre part, la matérialité d'impact, qui définit et mesure les impacts positifs et négatifs, réels ou potentiels, des activités de l'entreprise sur les personnes et l'environnement, tout au long de sa chaîne de valeur. Pour les besoins de cette analyse, FDJ UNITED a mobilisé des dizaines de personnes en interne, dans l'ensemble de ses directions et filiales du Groupe au cours d'entretiens, de réunions ou d'ateliers. Ce sont ainsi près de 250 000 données chiffrées qui ont été identifiées, recueillies, compilées, analysées, auditées, pour enfin être publiées.

Construire une vision à 360°

Cette analyse permet à l'entreprise de construire une vision à 360° de ses enjeux ESG et ainsi d'identifier des actions clés à mettre en œuvre en fonction de ceux identifiés comme les plus matériels.

Chez FDJ UNITED, dix enjeux ESG ont été évalués comme étant matériels :

- côté Environnement, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ainsi que la biodiversité et les écosystèmes forestiers ;
- pour le volet Social, le jeu responsable, les conditions de travail et l'égalité de traitement, l'impact sur les territoires et la population, ainsi que les enjeux sociaux et éthiques liés à la chaîne de valeur amont ;
- enfin, sur les aspects de Gouvernance, la lutte contre le blanchiment, la cybersécurité et la protection des données personnelles, l'éthique des affaires et l'anticorruption, ainsi que l'intégrité des jeux.

Pour chacun de ces enjeux, le Groupe a mis en place des actions concrètes pour limiter les risques et/ou saisir toutes les opportunités pour une croissance durable et partagée. Illustrations en pages suivantes !

Chez FDJ UNITED, une démarche prospective... et collaborative

La durabilité n'est pas seulement une histoire de reporting : elle irrigue tous les métiers et fonctions de l'entreprise, de la définition de la stratégie à la mise en œuvre des plans d'action. Les instances de gouvernance, en particulier, sont appelées à jouer un rôle central dans son pilotage. Les missions du conseil d'administration et de ses Comités ont ainsi été adaptées et élargies afin d'être conformes à la réglementation en vigueur et de mieux tenir compte des impacts, risques et opportunités en matière d'ESG. Des objectifs ESG ont également été intégrés à la rémunération annuelle de ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs (cf. pages 40 et 41).

FDJ UNITED échange aussi régulièrement avec des parties prenantes de l'ensemble de sa chaîne de valeur (collaborateurs, joueurs, actionnaires, réseau de distribution, fournisseurs, société civile, État et autorités de régulation, etc.) afin d'intégrer leurs intérêts et points de vue et, grâce à la qualité de leurs expertises et la diversité de leurs expériences, d'enrichir sa politique ESG et les actions engagées.

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2024, chapitre 4, « Rapport de durabilité ».



Les forêts, un patrimoine à préserver

Dans le cadre de son mécénat avec l'Office français de la biodiversité (OFB), FDJ UNITED soutient un programme de préservation et de restauration de la biodiversité dans la réserve nationale de chasse et de faune sauvage de la Petite-Pierre (Bas-Rhin). Ce domaine de 2 728 hectares abrite de nombreuses espèces forestières emblématiques comme le cerf, le lynx boréal et la cigogne noire. Le soutien financier de FDJ UNITED permet de développer la mosaïque d'habitats en milieu forestier, d'observer l'activité des espèces de passage grâce à l'acquisition de matériel photographique à déclenchement automatique et de mener des actions de sensibilisation et de valorisation du territoire.



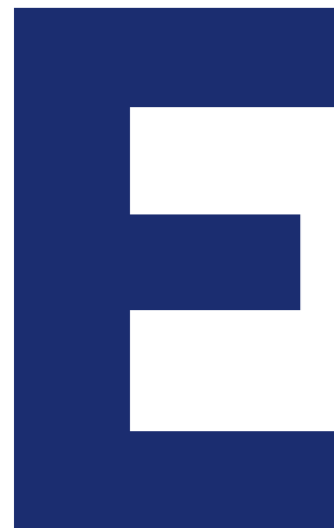
2 728

hectares de forêt préservés dans le Bas-Rhin



Moins d'émissions carbone pour les émissions TV

Les programmes télévisés Loto et Euromillions-My Million ont obtenu cette année le label Ecoprod Engagement de l'Afnor. Une certification qui récompense les efforts de ImSoProd, filiale de production audiovisuelle du Groupe, pour réduire l'empreinte carbone de ses programmes. Après l'identification des postes les plus émetteurs de gaz à effet de serre, différentes actions ont été mises en place au niveau des transports, de la restauration ou encore de la gestion des rushes de tournage.



La politique environnementale de FDJ UNITED repose sur deux objectifs : réduire l'empreinte carbone du Groupe et agir pour la préservation de la biodiversité.



Préserver la nature : mission possible !

FDJ a lancé en 2024 la deuxième édition de Mission Nature, un jeu de grattage qui permet de soutenir des projets en faveur de la biodiversité tout en contribuant à la sensibilisation du grand public. Les prélèvements sur les mises revenant normalement à l'État sont affectés à l'Office français de la biodiversité (OFB) pour financer une vingtaine de projets de préservation et de restauration de la biodiversité partout en France. Les deux premières éditions ont permis de collecter plus de 14 millions d'euros pour une quarantaine de projets locaux. Et ce n'est pas fini ! En 2025, Mission Nature continue avec une thématique phare : la restauration d'écosystèmes marins et littoraux.



3 €

Pour un ticket Mission Nature à 3 € :

- 1,98 € reversé aux joueurs (66%)
- 0,43 € reversé par l'État à l'OFB (14,3%)
- 0,21 € de taxes (7,1%)
- 0,20 € reversé au Groupe (6,6%)
- 0,18 € reversé aux détaillants (6%)



En Irlande, même les bureaux passent au vert

Après 37 années passées à Abbey Street à Dublin, Premier Lotteries Ireland (PLI) a traversé le fleuve Liffey fin 2024 pour s'installer à une nouvelle adresse. Un changement symbolique – PLI reste au cœur de la capitale irlandaise – et une bonne nouvelle pour l'environnement : le nouveau bâtiment bénéficie de la certification LEED niveau Platinum. Il répond, en effet, à des normes environnementales élevées, réduisant ainsi son empreinte carbone et ses coûts d'exploitation tout en offrant un environnement de travail plus sain. De quoi contribuer aux objectifs ESG de PLI !





FDJ UNITED en campagne contre le jeu des mineurs

En 2024, FDJ UNITED a effectué plus de 2 700 visites de *testing* dans son réseau de commerçants partenaires en France pour contrôler le respect de l'interdiction de vente de jeux d'argent et de hasard aux mineurs. Ces campagnes, réalisées en partenariat avec l'Arpej (Association de recherche et de prévention des excès du jeu), s'appuient sur des « visites mystères » de mineurs, sous la supervision d'un inspecteur interne. Depuis 2015, le Groupe déploie deux campagnes de *testing* par an sur l'ensemble du territoire français. Un bon moyen d'évaluer l'efficacité des actions de formation et de mieux connaître la réalité de la pratique du jeu des mineurs.



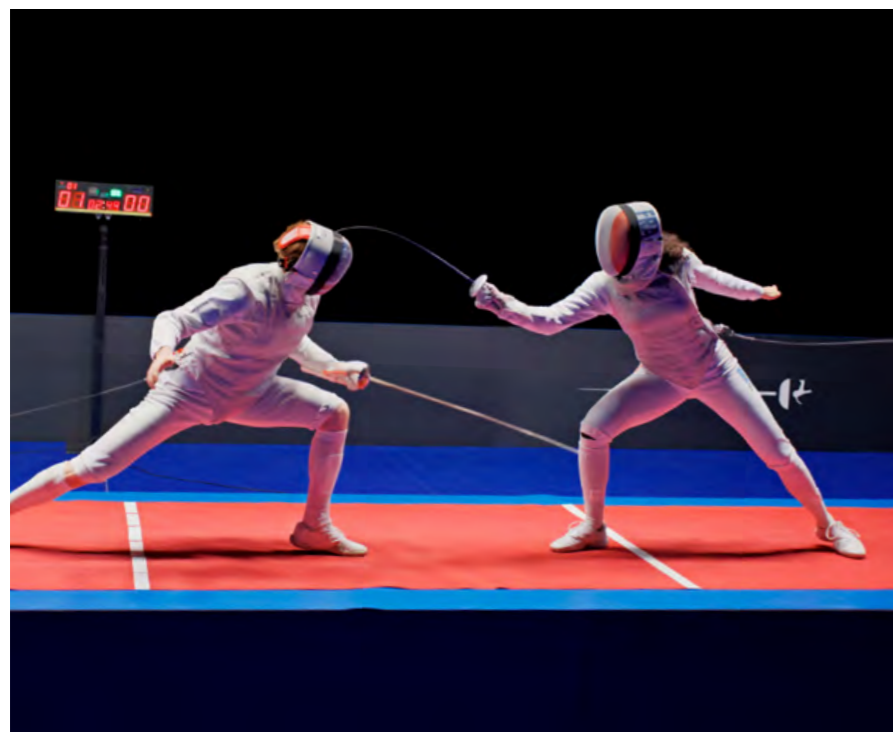
Un « Opéra » pour les jeunes

En 2023, FDJ UNITED s'est engagé à soutenir le programme « Opéra » de l'Arpej à hauteur de 10 millions d'euros sur cinq ans. « Opéra », pour Outil de prévention éducative sur les risques des jeux d'argent, est déployé dans les établissements scolaires. Ce programme renforce les compétences psychosociales des élèves, leur permet d'appréhender les risques liés aux jeux d'argent et de hasard, de comprendre les mécanismes liés à ces jeux et d'éveiller leur sens critique. Fin 2024, plus de 21 000 jeunes avaient été sensibilisés.



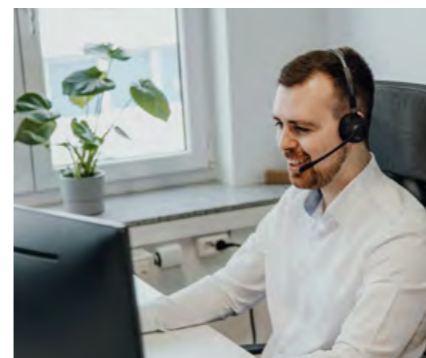
L'importance des règles

Pour la dernière campagne préventive contre le jeu des mineurs et le jeu excessif, l'univers du sport a été mis en scène, Paris 2024 oblige ! Avec la participation d'athlètes de la FDJ Sport Factory, trois spots publicitaires détournent avec humour les codes d'une compétition sportive. Le message est clair : il est important de connaître les règles qui permettent de jouer sans prendre de risque ! Chaque année, FDJ UNITED consacre au moins 10 % de l'ensemble de ses investissements publicitaires au jeu responsable (tous médias confondus).



Prévenir le jeu excessif

Afin de lutter contre le jeu excessif, FDJ UNITED déploie un important dispositif de détection et d'accompagnement des joueurs vulnérables. Le Groupe a mis en place en 2020 une démarche d'appels sortants téléphoniques, coconstruite avec le Comité des experts jeu responsable. L'objectif : faire le point avec les joueurs les plus à risque sur leurs pratiques de jeu, leur rappeler les outils à leur disposition et, si nécessaire, les orienter vers des structures d'aide partenaires. Lors de l'Euro et des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, les appels ont été significativement renforcés auprès des joueurs de paris sportifs en France : en 2024, plus de 3 500 appels ont ainsi été réalisés, contre environ 2 600 en 2023.



3 500

appels passés aux joueurs de paris sportifs en 2024 pour prévenir le jeu excessif en France



Des données pour détecter

FDJ UNITED développe depuis plusieurs années une forte expertise en matière de détection et d'accompagnement des joueurs à risque, à travers notamment la conception d'outils de détection spécifiques à chaque verticale d'activité (loterie, paris sportifs et poker) et un traitement toujours plus poussé de la donnée pour améliorer la connaissance client. De son côté, Kindred a initié dès 2013 la conception d'un système de détection précoce des pratiques à risque avec son outil PS-EDS (*Player Safety-Early Detection System*), complété et amélioré par la suite. Ces expertises complémentaires offrent de belles perspectives pour le Groupe, au service de la protection des joueurs.



FDJ UNITED a inscrit le jeu responsable au cœur de son modèle et de sa raison d'être, avec deux axes prioritaires : lutter contre le jeu des mineurs et prévenir la pratique excessive.



LGBTQI+ : non aux discriminations !

À l'occasion de la journée internationale de lutte contre toutes les LGBTphobies le 17 mai, FDJ UNITED a déployé sur ses sites français une campagne de sensibilisation contre les propos discriminatoires. Cette campagne s'inscrit dans deux des engagements de la Charte de L'Autre Cercle, signée par FDJ UNITED en 2023 : assurer un engagement visible des instances dirigeantes contre tout propos ou acte de discrimination à l'encontre de la population LGBTQI+, et prévenir et sanctionner tout propos ou attitude discriminatoire. Toute l'année, les équipes se mobilisent également à travers le réseau « All'Proud », qui organise régulièrement des conférences et des actions de sensibilisation en interne en partenariat avec tête.connect.



500

points de vente FDJ formés à l'accueil des victimes de harcèlement de rue en 2024



Lutte contre les violences faites aux femmes : FDJ UNITED en première ligne

Pour la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, FDJ UNITED a organisé une table ronde sur le rôle des entreprises dans ce combat. Porté par le réseau mixité interne All'In, cet événement a permis d'expliquer comment les entreprises peuvent agir concrètement et de mettre en lumière le partenariat avec Umay, solution française de lutte contre le harcèlement de rue. En 2024, plus de 500 points de vente FDJ ont été formés à la méthode des 3R (Recueillir, Rassurer, Renseigner), contribuant à faire de ces lieux des espaces inclusifs et solidaires.



Parce que travailler dans une entreprise, c'est vivre en société, le Groupe se mobilise pour que chacune et chacun se sente à sa place et lutte activement contre toutes les formes de discrimination.



FDJ UNITED met en œuvre une démarche d'éthique et de conformité exigeante dont les deux principes clés sont la lutte contre la corruption, le blanchiment et la fraude, et la protection des données des joueurs.



La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme se renforce

En 2024, FDJ UNITED a fait évoluer son dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. L'objectif : s'adapter au changement d'échelle du Groupe et à son déploiement à l'international. FDJ UNITED a ainsi défini une politique applicable à l'ensemble de ses entités en France et à l'étranger. Le Groupe met également en place une plateforme permettant de partager les bonnes pratiques en matière de gouvernance. Autant d'initiatives qui contribuent à un pilotage efficace des risques.



CyberWeek 2024

En octobre 2024 a eu lieu la seconde édition de la CyberWeek, une semaine lors de laquelle les équipes du Groupe ont été sensibilisées aux risques liés à la cybercriminalité et à la continuité des systèmes d'information. Au programme : des démonstrations pour assister à l'interception de données d'un téléphone connecté à un wifi public, des ateliers pour apprendre à manipuler un chatbot d'intelligence artificielle, ou encore des conférences animées par des experts.



Des Jeux sous haute surveillance

Membre de la plateforme nationale française de lutte contre les manipulations sportives, FDJ UNITED a contribué, avec toutes les parties prenantes de l'organisation, à la surveillance des compétitions des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Partenaire historique du sport, le Groupe est engagé depuis 2016 dans une action nationale et internationale de lutte contre la manipulation des compétitions sportives. Au cours des trois dernières années, plus de 2 500 personnes ont ainsi été sensibilisées au sein du mouvement sportif français.



REPORTAGE — Le saviez-vous ? Au-delà des jeux, les expertises des équipes du Groupe sont variées : cybersécurité, durabilité, communication ou encore innovation. Plongée au cœur des métiers FDJ UNITED.

Raconte-nous ton métier !



Sophie Thénot
**Head of Group
cybersecurity office**

Paris

« Avec la transformation du Groupe et l'augmentation du nombre d'entités, d'activités ou encore de transactions en ligne, c'est aussi le périmètre à sécuriser qui s'est étendu... Pour gérer efficacement les risques liés à la cybersécurité, nous définissons un cadre à respecter avec des lignes directrices claires, nous contrôlons leur implémentation et assurons la bonne cohérence de la stratégie cybersécurité à l'échelle de tout le Groupe, en tenant bien sûr compte des spécificités locales. Ce que j'apprécie le plus dans mon travail ? Évoluer dans un environnement stimulant qui me permet d'apprendre tous les jours, et n'avoir aucune journée qui se ressemble. »

Sébastien Godefroit
**Chargé de reporting
extra-financier**

Paris

« Et si on pouvait changer les choses ? Réflexion personnelle encore floue il y a quelques années... Première étape : se remettre en question. Après une carrière en finance et mon intégration au sein de FDJ UNITED en 2015, le Groupe m'a offert en 2022 un changement audacieux et passionnant en me permettant d'intégrer son département RSE. Depuis, j'ai notamment copiloté le premier rapport de durabilité (CSRD) du Groupe, dans un contexte d'expansion internationale qui démultiplie nos actions et notre impact. Ce challenge collectif m'a révélé chaque jour l'engagement de nombreux collègues, passionnés et motivés. Le chemin vers une économie plus responsable est encore long mais je suis persuadé que c'est un défi que nous relèverons tous ensemble. Oui, on peut changer les choses ! »



Jennifer Crowe
**Head of Corporate
Affairs**

Dublin

« En tant que *Head of Corporate Affairs* pour la Loterie nationale irlandaise (Premier Lotteries Ireland, PLI), je pilote les stratégies de communication grand public et institutionnelle, en animant nos relations gouvernementales et en gérant notre agenda RSE. Mon plus grand défi, face à un paysage médiatique en constante évolution et à un renforcement accru des régulations sur les jeux d'argent, est de protéger la réputation de PLI et de veiller à ce que l'entreprise soit perçue de manière positive par l'ensemble de ses parties prenantes. Notre mission, collecter des fonds essentiels pour des milliers de bonnes causes à travers l'Irlande chaque année, est le principal moteur pour y parvenir. Et c'est ce qui m'anime au quotidien ! »



Seydawin Top Responsable du studio des jeux digitaux Illiko

Paris

« Je suis responsable du studio de production des jeux digitaux Illiko, où je pilote à la fois les déclinaisons digitales des jeux de grattage vendus en point de vente et les exclusivités web. J'encadre une équipe pluridisciplinaire : chefs de projets, *game artists*, développeurs, *game designers*... Avec elle, je coordonne toutes les étapes de vie d'un jeu allant du prototypage, design, tests, gestion du planning et des coûts... jusqu'à la mise en production puis la fermeture du jeu. Notre rythme est intense : deux lancements par mois ! Mais c'est cette diversité de projets et de parties prenantes qui me passionne : chaque journée est différente. Ma plus grande fierté ? Réussir ensemble des projets de plus en plus complexes et ayant une contribution directe à la croissance du Groupe. Parmi nos succès en 2024, je peux citer Ticket d'Or, Chercheur d'Or, Crescendo, Fortune Wishes et Mystery Stones. »



Banu Muthu Engineering manager

Londres

« *Leadership* technique, gestion de projet et accompagnement humain sont autant de compétences que j'exerce en tant qu'*engineering manager* chez FDJ UNITED. Mes équipes ont pour objectif de développer des solutions logicielles pour l'ensemble du Groupe. Au-delà du respect des délais, mon rôle est de veiller à ce qu'elles disposent des ressources, des compétences et du soutien nécessaires pour accomplir leurs tâches. Les programmes de mentorat, de diversité et de *leadership* du Groupe sont des atouts précieux dans ma mission. Ce qui me passionne le plus, c'est sans aucun doute d'aider chacun et chacune à évoluer dans sa carrière et à prendre confiance en soi, tout comme mes anciens managers ont pu le faire pour moi. »



Regardez la vidéo *Women in Tech* : trois collaboratrices FDJ UNITED témoignent de leur parcours professionnel.



Sylvain Martin Innovation manager

Paris

« Je suis *innovation manager* chez FDJ UNITED depuis mai 2023, après avoir commencé comme apprenti en 2016. Mon rôle est d'identifier des opportunités de croissance, souvent en lien avec des *start-ups*, et de piloter des projets innovants, de leur conception à leur mise en œuvre. Je participe aussi à la diffusion de la culture d'innovation du Groupe lors d'événements tels que VivaTech, le plus grand événement *tech* mondial, afin que FDJ UNITED présente ses dernières innovations. Le plus grand défi de mon métier est de répondre aux futurs besoins de nos clients, et ainsi contribuer au développement du Groupe à long terme. Ce qui me passionne, c'est de prendre part à des projets variés et ambitieux qui façonnent l'avenir de l'entreprise, notamment à l'international... »



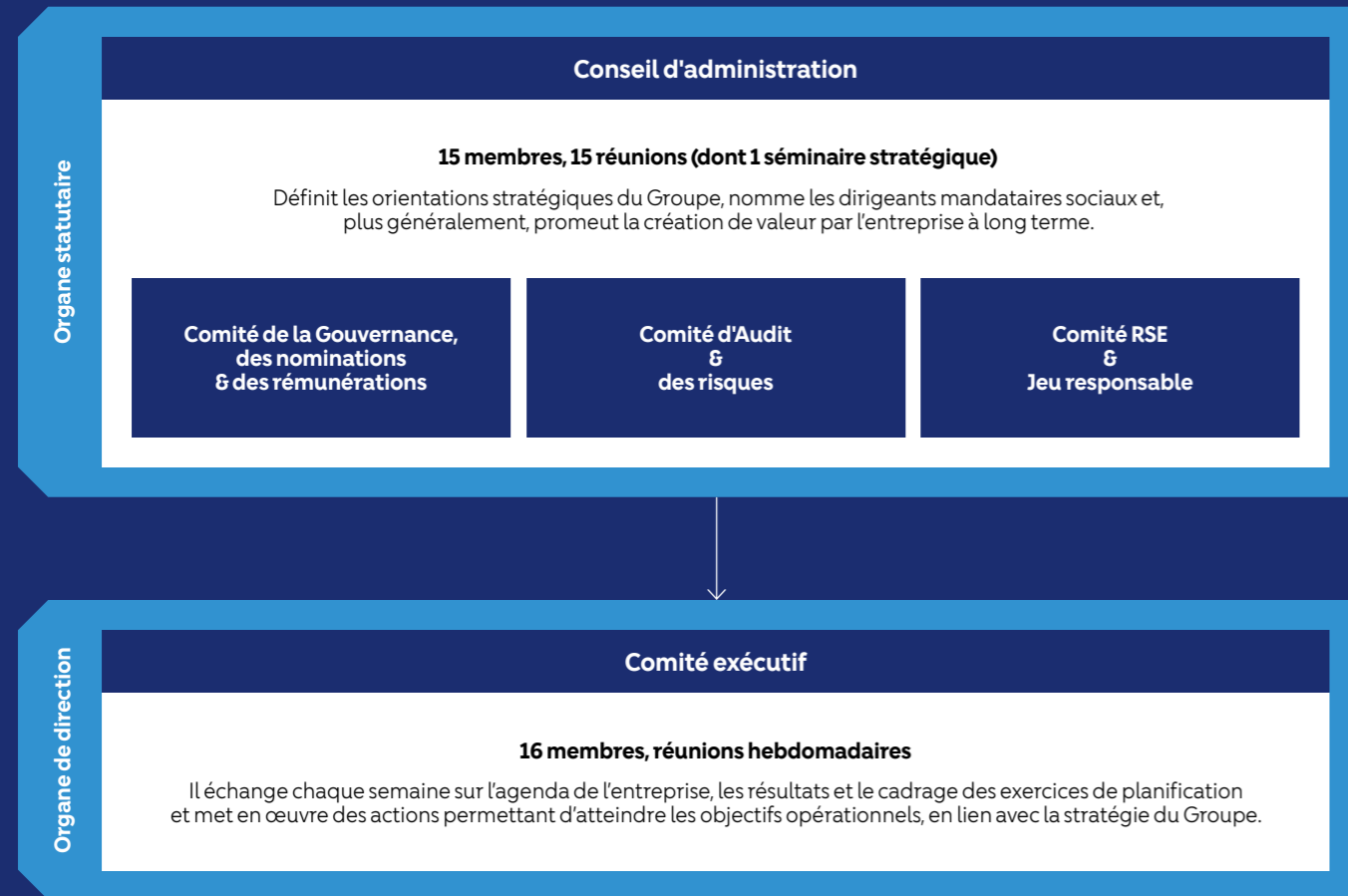
GOVERNANCE — Le conseil d'administration et le comité exécutif constituent les deux piliers de la gouvernance de l'entreprise.

Une gouvernance au service des ambitions de FDJ UNITED

Avec des administrateurs aux profils experts et diversifiés, le Conseil détermine les orientations stratégiques et les objectifs sur lesquels s'engage FDJ UNITED. Le comité exécutif, sous la direction de la Présidente directrice générale, conçoit et met en œuvre l'organisation et les politiques opérationnelles permettant de les atteindre. Les professionnels expérimentés qui composent le Comité pilotent les plans d'action associés et mobilisent les équipes en charge de leur réalisation.

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2024, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».



Le conseil d'administration

Composition au 31 décembre 2024



Stéphane Pallez
Présidente directrice générale de FDJ UNITED



Philippe Lazare
Administrateur indépendant
Administrateur référent, Président du Comité de la Gouvernance, des nominations & des rémunérations



Fabienne Dulac
Administratrice indépendante



Xavier Girre
Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des risques



Françoise Gri
Administratrice indépendante
Présidente du Comité RSE & Jeu Responsable



Corinne Lejbowicz
Administratrice indépendante



Florence Barjou
Administratrice indépendante
Représentante permanente de Predica



Victor Richon
Administrateur représentant de l'État



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



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



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



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



David Chianese
Administrateur représentant des salariés actionnaires



Didier Pitisi
Administrateur représentant des salariés



Agnès Lyon-Caen
Administratrice représentant des salariés

50 %
d'administrateurs indépendants

59 ans
de moyenne d'âge

50% & 50%
de femmes d'hommes

Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

Participent également aux séances du Conseil avec voix consultatives :

Pascal Chèvremont
Contrôleur général économique et financier

Sébastien Devillepoix
Représentant du Comité social et économique central

Étienne Genet
Commissaire du gouvernement

Focus sur les travaux du Conseil

Le conseil d'administration s'est réuni 15 fois en 2024 pour échanger sur la stratégie, la gestion courante, les actualités et les enjeux du Groupe. Une partie de ses travaux a porté sur l'acquisition de Kindred.

Les principaux travaux des Comités en 2024

Comité de la Gouvernance, des nominations & des rémunérations	Comité d'Audit & des risques	Comité RSE & Jeu responsable
<p>6 réunions 92 % de taux de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> Rémunération des mandataires sociaux <ul style="list-style-type: none"> Évaluation du conseil d'administration par un tiers indépendant Revue annuelle de l'indépendance 	<p>9 réunions 90 % de taux de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> Finances et trésorerie Analyse des risques <ul style="list-style-type: none"> Stratégie Projets d'acquisitions 	<p>6 réunions 90 % de taux de présence</p> <ul style="list-style-type: none"> Jeu responsable Stratégie promotionnelle Modification du règlement intérieur Matrice de double matérialité CSRD

Politique de rémunération

En 2024, la mise à jour de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (DMS) de FDJ UNITED a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 25 avril. Le poids des critères de performance extra-financière dans les rémunérations variables a été renforcé avec l'introduction de nouveaux indicateurs. Ceux-ci portent notamment sur les notations

extra-financières du Groupe, la réduction de ses émissions carbone ou encore la diversité et l'inclusion. Le Conseil a proposé une politique de rémunération mettant l'accent sur les priorités stratégiques du Groupe, telles que le pilotage des acquisitions ou la digitalisation des activités de FDJ UNITED⁽¹⁾.

La structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2025⁽²⁾

31 % RÉMUNÉRATION FIXE	Objectif	
	Refléter le niveau et la complexité des responsabilités confiées aux DMS, leur expérience et leur contribution attendue, en tenant compte des comparables pertinents et des pratiques de marché.	
31 % RÉMUNÉRATION VARIABLE À COURT TERME (en numéraire) ⁽³⁾	Objectif	Critères de performance
	Refléter les objectifs de développement de FDJ UNITED, sa performance opérationnelle et financière, ainsi que son engagement en matière de RSE et de jeu responsable, et ce vis-à-vis des recommandations de Place.	<ul style="list-style-type: none"> Volume d'EBITDA Groupe 2025 : 30 % Chiffre d'affaires Groupe 2025 : 20 % Taux de conversion EBITDA en cash : 10 % <ul style="list-style-type: none"> RSE et jeu responsable : 30 % Performance managériale : 10 %
38 % RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG TERME (en actions FDJ UNITED, critères sur 3 ans) ⁽³⁾	Objectif	Critères de performance
	Inciter les DMS à atteindre la performance attendue à long terme de FDJ UNITED, dans une logique de création de valeur et en cohérence avec l'intérêt des parties prenantes, notamment les actionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> Critère de rendement pour les actionnaires : 30 % <ul style="list-style-type: none"> Critère stratégique : 20 % Critère financier : 30 % Critère RSE et Jeu responsable : 20 %

EN SAVOIR PLUS

Consultez le document d'enregistrement universel 2024, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».

1. Hors périmètre Kindred.
2. Sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération ex ante à l'assemblée générale du 22 mai 2025.
3. À objectifs atteints à 100 %.



Françoise Gri
Présidente du Comité RSE & Jeu Responsable

Quelle place les sujets de durabilité occupent-ils dans les réflexions du conseil d'administration, notamment dans le cadre d'une opération majeure comme l'acquisition de Kindred ?

Françoise Gri : Ces questions sont au cœur des réflexions stratégiques du conseil d'administration de FDJ UNITED. Nos missions incluent par exemple la définition des orientations stratégiques ESG du

Groupe et de ses objectifs liés au climat et à la mixité. En matière de durabilité, FDJ UNITED ne souhaite pas simplement répondre aux obligations réglementaires, mais faire preuve d'exemplarité. Cette exigence s'applique évidemment aux activités du Groupe en France, mais aussi à l'international. Le jeu responsable a été un point d'attention particulier dans le cadre de l'acquisition de Kindred. Le Conseil n'aurait pas donné son accord pour cette opération si Kindred n'avait pas fait la preuve de son engagement concret pour la protection des joueurs.

Comment l'entrée en vigueur de la directive européenne CSRD (cf. page 27) a-t-elle influencé les travaux du Conseil ?

F.G. : L'entrée en vigueur de la CSRD a conduit à adapter et élargir les missions du Conseil et de ses Comités en matière de durabilité. Deux sessions de formation dédiées à cette nouvelle réglementation ont été organisées. Par ailleurs, le Comité d'Audit et des risques a supervisé l'analyse de double matérialité du Groupe et a

tenu des sessions de travail communes avec le Comité RSE & Jeu responsable. L'objectif : renforcer la coordination des deux Comités sur les sujets environnementaux et sociétaux.

Plus largement, comment envisagez-vous l'évolution des enjeux de durabilité au sein des entreprises dans les années à venir ?

F.G. : Ces enjeux sont critiques. Sur le volet environnemental par exemple, l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris semble de plus en plus incertaine, et cela aura des conséquences importantes sur la planète, nos vies et nos activités. Pour les entreprises, y compris les plus engagées comme FDJ UNITED, cela signifie qu'il est essentiel de gagner en maturité sur ces enjeux, de se fixer des objectifs ambitieux et des plans d'action efficaces pour obtenir les résultats escomptés. Dans un contexte de remise en question des sujets de durabilité, il s'agit aussi de réaffirmer haut et fort les engagements des entreprises et, au-delà, convaincre de leur nécessité.



GOUVERNANCE

Un comité exécutif uni pour la performance du Groupe

En 2024, FDJ UNITED a fait évoluer son modèle opérationnel. L'objectif : structurer ses nouvelles activités en France et à l'international, dans le sillage de l'acquisition de Kindred.

Ce nouveau modèle illustre la diversification, la digitalisation et l'internationalisation des activités du Groupe, désormais présent dans une quinzaine de marchés localement régulés à travers le monde.

Ce nouveau modèle repose sur quatre *business units* (BUs) :

- « **Loterie et Paris Sportifs en Réseau France** », qui regroupe les activités sous droits exclusifs de loterie en point de vente et en ligne, ainsi que les paris sportifs en point de vente ;

- « **Paris et jeux en ligne** », consacrée aux paris sportifs et hippiques, au poker et aux casinos en ligne dans les marchés localement réglementés en concurrence ;
- « **Loterie internationale** », responsable de l'activité loterie à l'international, notamment via Premier Lotteries Ireland, opérateur de la loterie irlandaise ;
- « **Païement et Services** », avec notamment la marque Nirio.

Ces pôles sont soutenus par des fonctions transverses – technologie, data et intelligence artificielle (IA), finances, stratégie, engagement et soutenabilité, ressources humaines (RH), juridique, régulation, communication et affaires publiques, audit et risques – essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise.

Composition au 31 décembre 2024



01.

Stéphane Pallez
Présidente directrice générale de FDJ UNITED

02.

Charles Lantieri
Directeur général délégué et Président de la Fondation d'entreprise FDJ UNITED

03.

Pascal Chaffard
Directeur général adjoint Finances, Stratégie et Performance

04.

Giovanna d'Esposito
Directrice BU Loterie internationale

05.

Nils Andén
Directeur BU Paris et jeux en ligne

06.

Cécile Lagé
Conseillère spéciale auprès de la Direction générale

07.

Raphaël Botbol
Directeur BU Paiement et services, Directeur Innovation

08.

Celia Verot
Directrice Régulation

09.

Vincent Perrotin
Directeur Engagement et soutenabilité

10.

Sébastien Rozanes
Directeur Accélération digitale, data & IA

11.

Nathalie Le Garlantezec
Directrice de la Communication

12.

Xavier Étienne
Directeur Technologie

13.

Valérie Berche
Directrice Audit et risques

14.

Dominique Cavalé
Directeur Ressources humaines et transformation

15.

Elisabeth Monégier du Sorbier
Directrice juridique et Secrétaire du conseil d'administration

16.

Patrick Buffard
Directeur BU Loterie et paris sportifs en réseau France

Participent également au comité exécutif :

Jonathan Gindt
Secrétaire du comité exécutif
Directeur Stratégie

Yann Paternoster
Invité permanent
Directeur Affaires publiques,
Directeur de cabinet

SPORT — À la fois opérateur de paris sportifs, sponsor, mécène, financeur du sport pour toutes et tous et acteur engagé pour l'intégrité du sport, FDJ UNITED occupe une position spécifique dans le paysage du sport français. Retour sur une belle histoire commencée il y a plus de 45 ans.

Entre FDJ UNITED et le sport, une grande histoire d'amour

Respect des règles du jeu, égalité des chances, esprit d'équipe, goût de l'effort... Autant de valeurs que FDJ UNITED partage avec le monde sportif et fait vivre dans chacune de ses actions.

Faire vivre le sport sur les territoires

Partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, FDJ a vu dans cet événement historique une opportunité unique pour le développement de la pratique sportive sur l'ensemble du territoire. Dans ce cadre, le Groupe a notamment conçu et financé, avec l'Agence nationale du sport (ANS), l'opération « Gagner du terrain », qui a permis d'installer des terrains de sport en accès libre dans une cinquantaine de communes françaises. L'objectif : inciter les habitants à la pratique sportive et élargir la cible des pratiquants habituels. Les équipements construits comprennent ainsi une piste d'athlétisme équipée d'un chronomètre solaire, d'un podium multi-activités et d'éléments de « design actif » reproduits au sol.

Un soutien de haut niveau

FDJ UNITED est aussi engagé de longue date en faveur du sport de haut niveau. Le Groupe est pionnier dans le domaine, avec un programme dédié créé dès 1991, devenu en 2019 la FDJ Sport Factory, puis renommé FDJ UNITED Factory en 2025. L'ambition ? Accompagner humainement et financièrement des athlètes dans leur préparation aux grandes échéances sportives, mais aussi les soutenir dans leurs projets de reconversion à travers un programme de formations en lien avec des grandes écoles, un accompagnement à la création d'entreprise ou un

programme de validation des compétences acquises durant la carrière sportive. Plus de trente ans après la création du dispositif, les chiffres parlent d'eux-mêmes : près de 500 athlètes ont été accompagnés et 205 médailles olympiques et paralympiques remportées ! FDJ UNITED est également partenaire de grandes fédérations et compétitions sportives, comme la Fédération Française de basket-ball, ou encore la NBA.

FDJ UNITED et le cyclisme, un engagement aussi historique qu'emblématique

Le Groupe soutient trois équipes cyclistes professionnelles : les équipes masculines Groupama-FDJ, World Tour et Conti, et l'équipe féminine FDJ-SUEZ, avec laquelle FDJ UNITED a d'ailleurs reconduit en 2024 son partenariat pour les trois prochaines saisons. Le Groupe est aussi partenaire du Tour de France et du Tour de France Femmes avec Zwift, dont il est l'un des fondateurs. Avec des épreuves se déroulant sur l'ensemble du territoire, le Tour de France est particulièrement populaire. La présence de FDJ UNITED à cet événement permet de contribuer au développement de la notoriété du Groupe, de sa visibilité et de l'attachement à sa marque, mais aussi à l'animation de son réseau de commerçants partenaires partout en France.

Militer pour la mixité

Les inégalités femmes-hommes se retrouvent partout, y compris dans le sport, où les femmes font face à des écarts de salaire, un manque de visibilité médiatique et des ressources plus limitées. FDJ UNITED se mobilise pour changer la donne. Promotion de la pratique sportive pour toutes,

médiatisation et soutien des athlètes féminines, mais aussi contribution à la féminisation de la gouvernance sont autant d'objectifs du programme « Sport pour elles », lancé en 2016. Dans le cadre de son dernier appel à projets annuel « Performance pour elles », le Groupe a apporté une dotation globale de 100 000 euros à plusieurs fédérations françaises pour les aider à mettre en œuvre des projets au service de la performance sportive et de la préparation des athlètes féminines. Le Groupe est également devenu partenaire officiel des équipes féminines de deux prestigieux clubs de football : en 2024, les maillots du Paris Saint-Germain et de l'Olympique de Marseille se sont parés du logo de la marque FDJ.

Pour faire gagner les valeurs du sport

Parce que la manipulation des compétitions sportives peut porter atteinte à la valeur du sport et à la confiance dans le jeu, FDJ UNITED se mobilise pour lutter contre toute forme de malversation. Le Groupe préside notamment le comité exécutif de United Lotteries for Integrity in Sports (ULIS), une association mondiale de loteries qui mettent en commun leurs données de surveillance des paris sportifs pour mieux lutter contre les tentatives de manipulation. FDJ UNITED soutient aussi un programme européen pour favoriser la mise en œuvre de la « Convention de Macolin », dont l'objectif est d'améliorer et harmoniser les réglementations et les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions. Depuis 2018, FDJ UNITED a sensibilisé plus de 2 000 sportifs à ce sujet et a contribué à la conception et au lancement en 2021 du premier site français sécurisé de signalement de manipulation pour le sport : www.signalesport.fr.

◆ **1980**

Premiers versements à l'Agence nationale du sport (ANS)

◆ **1991**

Création d'un programme d'accompagnement d'athlètes de haut niveau, Challenge, devenu FDJ Sport Factory en 2019 et renommé FDJ UNITED Factory en 2025

◆ **1997**

Naissance de l'équipe cycliste masculine Groupama-FDJ

◆ **2016**

Création du programme « Sport pour Elles » pour soutenir le sport féminin de haut niveau et la pratique sportive des femmes

◆ **2017**

Début du partenariat avec l'équipe de cyclisme féminin FDJ-SUEZ

◆ **2024**

Partenariat officiel avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024



Sarah Ourahmoune
Boxeuse professionnelle et membre du Comité des Parties prenantes (CPP) de FDJ UNITED, que vous avez rejoint en 2023 ?

Pouvez-vous nous rappeler en quoi consiste le Comité des Parties prenantes (CPP) de FDJ UNITED, que vous avez rejoint en 2023 ?

Sarah Ourahmoune : Le Comité des Parties prenantes de FDJ UNITED réunit des experts et personnalités d'horizons variés pour réfléchir aux engagements sociétaux du Groupe. Mon parcours de sportive, d'entrepreneuse et de femme engagée m'offre une perspective unique sur des thématiques comme l'inclusion, l'égalité des chances et l'impact du sport sur le développement des territoires.

Ces échanges ont dû résonner en vous, qui êtes devenue vice-championne olympique de boxe en 2016...

S. O. : Bien sûr, les Jeux Olympiques de Rio 2016 ont été une expérience marquante ! Monter sur ce podium, c'était l'aboutissement d'années de sacrifices et de travail acharné. Au-delà de la médaille, ce fut une expérience humaine incroyable. Ces Jeux ont aussi été l'occasion de donner une visibilité accrue à la boxe féminine, ce qui me tient particulièrement à cœur.

Vous êtes d'ailleurs l'ambassadrice du programme « Sport pour Elles » de FDJ UNITED. Pouvez-vous nous en dire plus ?

S. O. : Ce programme, lancé par FDJ UNITED en 2016, est une initiative pionnière. Il s'attaque aux freins à la pratique sportive féminine : stéréotypes, difficultés d'accès aux infrastructures et aux formations, faible visibilité. En tant qu'ambassadrice, je suis fière de promouvoir cette démarche. Il faut agir sur plusieurs fronts : briser les stéréotypes, et ce dès le plus jeune âge, médiatiser davantage les performances des sportives et soutenir celles qui aspirent à des rôles de *leadership*.

Pourquoi le sport est-il, selon vous, un sujet aussi important pour une entreprise comme FDJ UNITED ?

S. O. : Promouvoir le sport au sein d'une entreprise, c'est mettre en avant des valeurs fortes comme le dépassement de soi, le bien-être et l'esprit d'équipe. Sur un plan économique, c'est un outil stratégique pour construire et renforcer son image de marque et se positionner auprès d'un public passionné et diversifié. Parce que c'est un levier d'inclusion, d'éducation et de cohésion, le sport peut transformer la société, et FDJ UNITED l'a bien compris.

« Le sport est un levier puissant pour transformer la société »

En 2024, le CPP s'est naturellement intéressé aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, dont FDJ était partenaire officiel. Comment se sont déroulées vos discussions ?

S. O. : Lors de notre réunion en juillet 2024, des experts du Groupe nous ont présenté le partenariat avec Paris 2024 et, plus généralement, son engagement dans le monde sportif. J'ai aussi présenté la nouvelle feuille de route du gouvernement pour développer la filière sport en France. Nous avons beaucoup échangé sur deux axes majeurs : le soutien de FDJ UNITED aux athlètes français et son engagement pour le sport féminin.

SPORT — Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont fait rêver le monde entier. Partenaire officiel de la compétition, le Groupe s'est mobilisé pour en faire un événement inclusif et durable pour l'ensemble des territoires. Reportage au cœur des Jeux.

Paris 2024 : retour sur un été sportif



Alex Portal, athlète de la FDJ Sport Factory, médaillé d'argent et de bronze en para natation.

500

bénéficiaires des associations partenaires de la Fondation d'entreprise invités à assister à des épreuves des Jeux Olympiques et Paralympiques

Le sport a le pouvoir de changer une vie. Cette conviction forte du Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 entre en résonance avec l'engagement de longue date de FDJ UNITED en faveur du sport. C'est donc naturellement que le Groupe est devenu l'un des premiers partenaires officiels de cet événement sportif majeur, avec une ambition : faire de Paris 2024 des jeux populaires et durables.

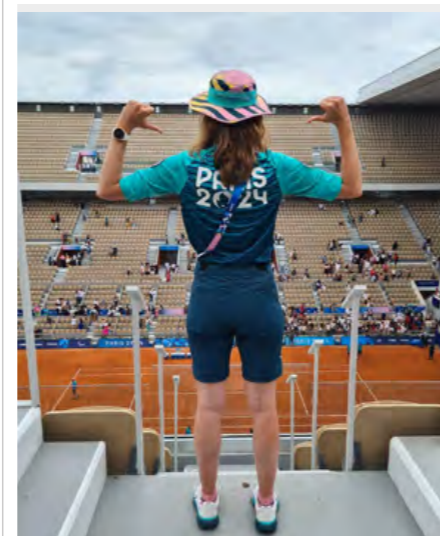
Une grande fête populaire

Les Jeux de Paris 2024 ont été un vrai moment de fête et d'union ! Durant tout l'été, FDJ a contribué à sa manière à faire vibrer les Françaises et les Français. Les points de vente situés à proximité des sites olympiques ont revêtu les couleurs des Jeux. Ceux des communes de cœur des athlètes de la FDJ Sport Factory⁽¹⁾ ont été transformés en « clubs de supporters ». Présent au

Club France à La Villette à Paris, le Groupe a proposé des initiations aux disciplines des athlètes accompagnés : escalade, handball... et même surf ! Et pour que cet enthousiasme irrigue l'ensemble du territoire, le Groupe a imaginé une « Grande fête des Jeux », une tournée d'été dans 13 stations balnéaires. Les publics fragiles n'ont pas été oubliés : plus de 500 bénéficiaires des associations partenaires de la Fondation FDJ⁽²⁾ ont été invités à assister à des épreuves des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Faire rayonner la France avec la FDJ Sport Factory

Les 32 athlètes de la FDJ Sport Factory qualifiés pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont remporté 25 médailles pour la France : 7 médailles d'or, 4 médailles d'argent et 14 médailles de bronze. Ce bilan remarquable vient récompenser l'excellence et la détermination de ces athlètes.



1. Renommée FDJ UNITED Factory en mars 2025.
2. Renommée Fondation FDJ UNITED en avril 2025.



Anthony Jeanjean, soutenu par la FDJ Sport Factory, médaillé de bronze en BMX freestyle.



En France, des jeux dédiés aux Jeux

Depuis les Jeux Olympiques et Paralympiques de Sydney en 2000, FDJ commercialise en France une gamme de jeux dédiée à ces compétitions internationales. En 2016, FDJ créait ainsi le ticket « Vibrez pour Paris 2024 » afin d'encourager la candidature de Paris comme ville hôte. Et dès le 1^{er} juillet 2024, un ticket à gratter éphémère « Objectif Or » était en vente en ligne comme dans l'ensemble des points de vente du réseau. Point d'orgue des Jeux « by FDJ » : le tirage d'un Grand Loto exceptionnel, organisé le 26 juillet à l'occasion de la cérémonie d'ouverture pour tenter de remporter 15 millions d'euros.

71

collaborateurs et collaboratrices se sont portés volontaires pour faciliter le déroulement des épreuves et l'accueil des athlètes et du public

Les collaborateurs aux premières loges

Pour que la fête soit parfaite, le Groupe a associé ses collaborateurs aux Jeux. 71 volontaires ont pu contribuer au bon déroulement des épreuves, à l'accueil des athlètes et du public. 19 talents ont eu l'honneur de participer au relais de la flamme olympique. De grands moments d'émotion ! Les collaborateurs et collaboratrices ont également pu rencontrer les athlètes de la FDJ Sport Factory et assister à des épreuves olympiques et paralympiques partout en France. Enfin, 50 sportifs et sportives ont enfilé leurs baskets pour participer au « Défi 2024 » et courir le marathon ou le 10 km des Jeux réservés au grand public.



Initiation au surf en réalité virtuelle au siège de Paris.

Et demain ?

Avec son appel à projets « Héritage 2024 », la Fondation FDJ a sélectionné des projets portés par de grandes organisations en collaboration avec des acteurs associatifs locaux, à même de laisser une trace durable sur les territoires concernés par les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. À la clé : un accompagnement jusqu'en 2026, avec une dotation de 1,5 million d'euros répartie sur trois ans. Parmi les lauréats récompensés se trouvent les associations de la coalition portée par Siel Bleu, qui entendent conjuguer leurs expertises pour permettre à plus de 4 200 enfants de 2 à 11 ans fragilisés, en situation de handicap ou de précarité, de pratiquer une activité physique.

« Le rôle d'une fondation d'entreprise n'est pas (seulement) de donner de l'argent »



Isabelle Delaplace
Déléguée générale de la Fondation FDJ UNITED

Le rôle d'une fondation d'entreprise intrigue souvent : constitue-t-elle un levier de visibilité pour l'entreprise ou un véritable soutien aux associations ? Se limite-t-elle à des dotations ou agit-elle sur le terrain ? Huit années à piloter les actions de la Fondation FDJ UNITED m'ont permis de tirer quelques enseignements.

Les dotations financières sont essentielles, c'est indéniable. Surtout dans un contexte où les ressources publiques se raréfient. Partout en France, des associations locales répondent à des besoins concrets : inclusion, accessibilité, éducation...

Mais sans financement, les idées ne deviennent pas réalité. Le mécénat financier est donc au cœur des actions de la Fondation FDJ UNITED. Et pour que les projets soutenus puissent grandir et se pérenniser, 85 % d'entre eux reçoivent un soutien financier pluriannuel.

Nous soutenons des projets variés, avec un objectif prioritaire : faire gagner l'égalité des chances. Depuis 2017, nous avons choisi de concentrer nos efforts sur l'éducation et l'inclusion dans la société, des sujets fondamentaux qui traversent toutes les étapes de la vie.

Au-delà du financement, nous aidons les organisations à structurer leurs actions à travers un accompagnement spécifique. Nos équipes ont aussi la possibilité de mettre leurs expertises au service de ces projets, et ce dans des domaines variés : communication, numérique ou encore marketing.

Une formule qui fait ses preuves, comme le démontre notre dernière étude d'impact : 97 % des associations soutenues se disent satisfaites de leur collaboration avec nous.

Mais une fondation d'entreprise, c'est aussi un vecteur de lien social. Notre « Tremplin détaillants solidaires » en est un bel exemple. Il permet à nos commerçants partenaires de soutenir des projets associatifs locaux, en lien avec nos agences régionales. Résultat : plus de 200 initiatives financées chaque année, avec un fort ancrage territorial.

Nos équipes contribuent également à donner vie à nos engagements : 20 % de nos collaborateurs et collaboratrices s'engagent annuellement lors d'actions solidaires ponctuelles, comme des collectes alimentaires ou du mentorat. Cela donne lieu à de belles histoires : une bénéficiaire de l'association Rêv'Elles a récemment témoigné de l'impact de sa rencontre avec une juriste de FDJ UNITED, il y a huit ans, qui l'a inspirée à poursuivre des études de droit international.

Une fondation d'entreprise agit bien au-delà d'un simple chèque. C'est avant tout un moteur d'innovation sociale et un pont entre des mondes qui, sans elle, se côtoieraient à peine. Chez FDJ UNITED, nous croyons que notre performance doit servir la société et l'égalité des chances. Nous agissons pour que chaque engagement, chaque euro investi, chaque minute passée par nos équipes contribue à construire une société plus juste, plus solidaire et plus inclusive.

Parce qu'au fond, une fondation d'entreprise n'est pas juste là pour donner. Elle est là pour transformer.



Focus sur les actions 2024

« Crée ton Avenir » chez FDJ UNITED

En avril 2024, la Fondation FDJ a signé les Contrats Engagements Quartiers 2030 de la Préfecture des Hauts-de-Seine, dans lesquels s'inscrit le nouveau dispositif de stage obligatoire des élèves de seconde. FDJ UNITED a ainsi accueilli 12 lycéennes et lycéens dans son siège parisien, pour deux semaines de découverte du monde de l'entreprise. Les jeunes stagiaires ont plongé dans les coulisses du Groupe et rencontré des équipes aux métiers variés. Ils ont même eu l'opportunité de découvrir les plateaux de tournage du Loto ! Pour conclure leur stage, pas de rapport, mais la présentation d'un projet de jeu innovant en lien avec les objectifs de développement durable du Groupe.

12

lycéens et lycéennes accueillis en stage au siège de FDJ UNITED en 2024

Des lycées aussi professionnels que solidaires

À Marseille, les élèves du programme « Lycées Pro/Solidaires » ont travaillé pendant deux ans avec les équipes de la Fondation FDJ UNITED. L'objectif : monter un projet solidaire local dans le cadre du « chef-d'œuvre », une épreuve du baccalauréat professionnel. En juin, les élèves ont présenté le fruit de leur travail à un jury composé d'élus locaux. Parmi les initiatives marquantes : les « Repas festifs de La Viste » permettent de collecter des produits de première nécessité pour des personnes en grande précarité, tandis que « Bonheur aux personnes âgées » organise des rencontres ludiques intergénérationnelles en maison de retraite.



200

initiatives financées chaque année par la Fondation FDJ UNITED

Des Tours de France qui n'oublie personne

Près de mille enfants bénéficiaires de l'opération « Les oubliés du sport » ont assisté au Tour de France ou au Tour de France Femmes avec Zwift. Initié par la Fondation d'entreprise FDJ et le Secours populaire en 2008, ce dispositif vise à faire découvrir le Tour de France et la pratique du BMX à des enfants issus de familles en grande précarité. Cet été, des animations ludiques ont permis aux enfants de remporter des cartes cadeaux, ainsi qu'une tablette d'apprentissage pour le grand gagnant d'un quiz sur le cyclisme. Une belle façon de profiter des vacances... tout en préparant la rentrée !



Un coup de pouce pour le handisport

L'appel à projets « Tremplin détaillants solidaires » permet aux détaillants membres du réseau du Groupe en France de parrainer un projet solidaire qui leur tient à cœur, porté par une association locale. Lors de la dernière édition, le dispositif a notamment récompensé le projet « Éducation et Insertion par le Sport » porté par l'association Aix Université Club et parrainé par Karl Moreau, gérant d'un point de vente à Aix-en-Provence. La dotation de la Fondation FDJ UNITED permettra à l'association de financer des séances de découverte sportive pour des enfants en situation de handicap mental ou moteur scolarisés en Ulis (Unité localisée pour l'inclusion scolaire), à Aix-en-Provence.

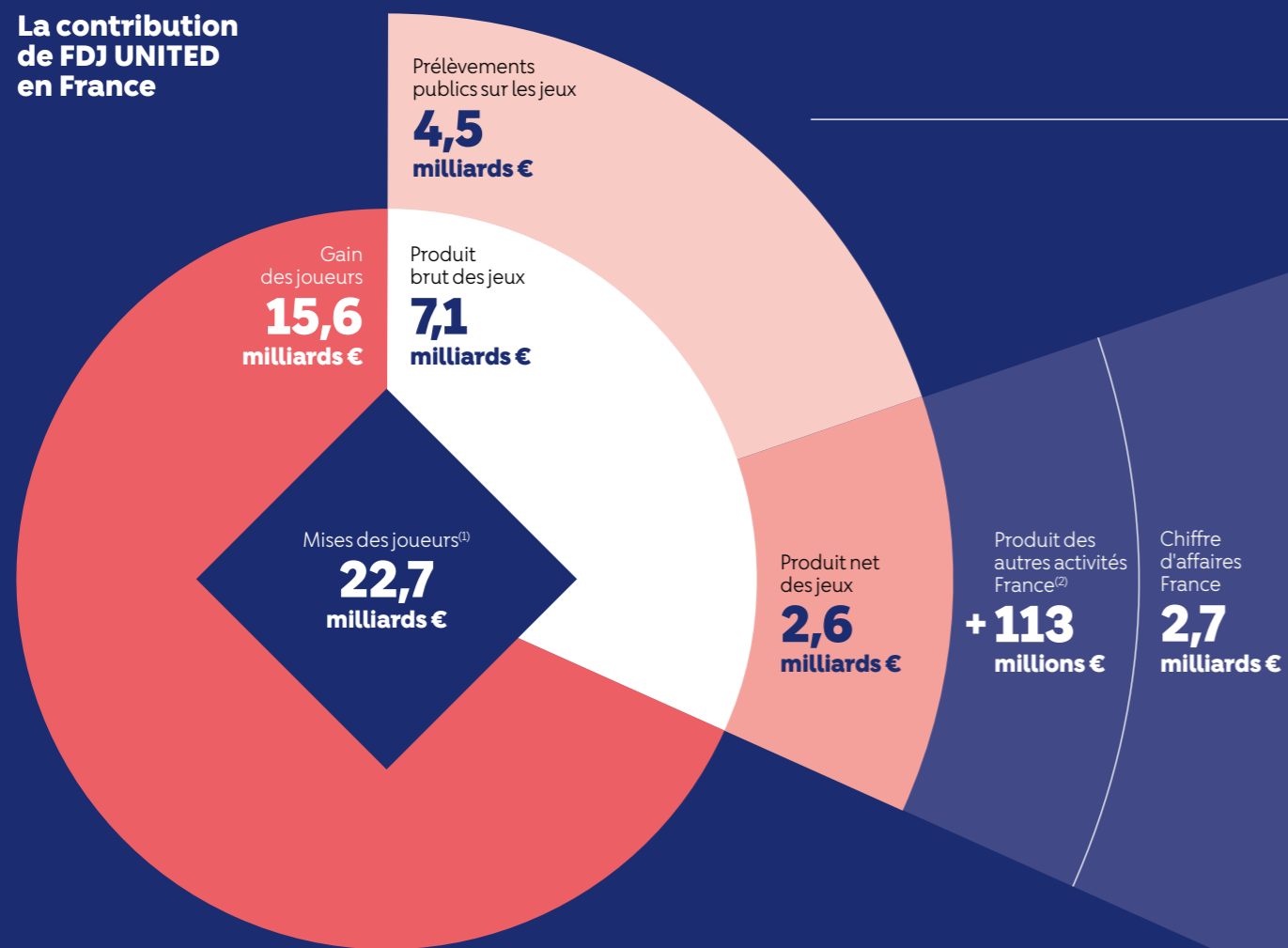
EN SAVOIR PLUS

Rendez-vous sur www.fdjunitied.com/fondation-fdj/.

SOCIÉTÉ — Depuis toujours, la redistribution de la valeur est au cœur du modèle de FDJ UNITED. En 2024, en France, 22,7 milliards d'euros ont été misés par les joueurs ; et si on ne gagne pas à tous les coups, l'impact positif sur l'économie et les territoires, lui, est garanti. Éclairage.

Un impact positif et durable

La contribution de FDJ UNITED en France



1. Activités de La Française des Jeux en France : loterie, paris sportifs en point de vente, paris sportifs et jeux en ligne (poker et paris hippiques) en concurrence.
2. Le produit des autres activités comprend principalement l'activité Paiement & services (Nirio).
3. FDJ SA, FDP, FDJ Services, FGS France, Imsoprod, FDJ Développement, OBG France et PDJ.
4. Périmètre Groupe.

Données au titre de l'exercice clos le 31.12.24.

Créer de la valeur pour les parties prenantes de FDJ UNITED en France

État français

4,7 milliards € de contribution aux finances publiques, dont certains montants fléchés à des causes d'intérêt général comme :

- Le soutien du sport via l'Agence nationale du sport (ANS)
- La sauvegarde du patrimoine en péril via les jeux Mission Patrimoine
- La préservation de la biodiversité via les jeux Mission Nature

Commerçants partenaires

994 millions € de rémunération

Fournisseurs en France

566 millions € d'achats de biens et de services

Collaborateurs

365 millions € de frais de personnel en France (toutes activités confondues)

Dont un accord de participation et d'intéressement qui permet de redistribuer aux équipes jusqu'à 24 % de leur rémunération annuelle brute⁽³⁾

Et pour l'économie et les territoires en France

7

milliards d'euros de création de valeur économique (contribution des activités de FDJ UNITED au PIB de la France) soit 0,25 % du PIB

57 200

emplois créés ou pérennisés dont 21 600 dans la filière bar-tabac-presse

Et à l'international ?⁽⁴⁾

380

millions d'euros de dividendes au titre de l'exercice 2024, soit 77 % du résultat ajusté du Groupe

443

millions d'euros de frais de personnel

1 030

millions d'euros d'achats et d'investissements

Notre performance en 2024

INDICATEURS FINANCIERS

Chiffre d'affaires (En millions d'euros) +16,9 %



EBITDA courant (En millions d'euros) +20,6 %



Résultat net (En millions d'euros) -6,2 %



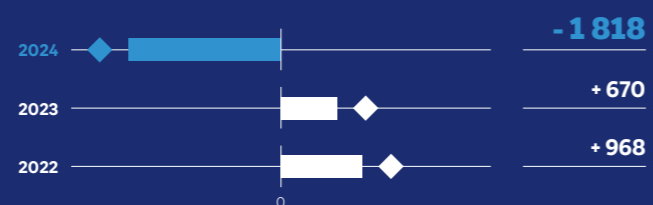
Taux de conversion de l'EBITDA courant en cash



Taux de distribution du résultat net ajusté⁽¹⁾



Situation nette de trésorerie (En millions d'euros)



Dividende par action (En euros)



INDICATEURS DE DURABILITÉ

Budget de la Fondation FDJ UNITED pour la période 2023-2027

25 millions€

Montant reversé par Premier Lotteries Ireland aux « bonnes causes »

239 millions€

Nombre d'emplois créés ou pérennisés en France

57 200

Taux d'emploi de personnes en situation de handicap⁽²⁾

5,7 %

Taux d'engagement des collaborateurs⁽³⁾

88/100

Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2⁽⁴⁾ et 3) FDJ UNITED⁽⁵⁾

128 549 tCO₂e

Part de l'activité portée par les joueurs à risque élevé

Périmètre FDJ :

1 %

du produit brut des jeux (PBJ) des jeux de loterie en ligne

Périmètre Kindred :

3 %

du chiffre d'affaires

1. Le résultat net ajusté est basé sur le résultat net consolidé retraité des éléments suivants : sur le seul exercice 2024, de la mise à jour des amortissements comptabilisés sur la période 2019-2023 au titre des droits exclusifs en France, soit un montant de 18 millions d'euros, et des effets, sans impact sur la trésorerie, liés à la couverture de change de l'acquisition du groupe Kindred, comptabilisés en résultat financier ; des dotations aux amortissements des actifs incorporels et corporels, reconnus ou réévalués lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises ; et des variations d'impôts résultant de ces éléments.
2. Périmètre France.
3. Périmètre Groupe hors collaborateurs issus de Kindred.
4. Selon la méthodologie market based.
5. Incluant Kindred sur le T4 2024.

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

Crédits photographiques : Uwe Krejci (p. 1) | Audoin Desforges (p. 4, 19, 25, 39, 40, 42) | Jean-Marie Liot (p. 8) | MacInnes Photography (p. 8, 29, 35) | Romain Ruiz (p. 9) | Laurent Menec (p. 10) | KSMP / Philippe Millereau (p. 11) | CMJN (p. 11) | Le Un (p. 11) | Lighthouse Films (p. 12) | Brand center FDJ UNITED (p. 14, 15, 22, 31, 32) | Charène Yves (p. 14) | NEMO (p. 15) | Alexander Spatari (p. 16) | FG Trade (p. 22) | Luis Alvarez (p. 23) | Nora Carol Photography (p. 26) | Philippe Massit (p. 28) | Vlad Simitch (p. 32) | Bertrand Desboves (p. 33) | Marion Bellec (p. 33) | Christophe Boulze (p. 34, 35, 36, 37) | KMSP (p. 46) | Alex Fadel (p. 46) | KMSP (p. 47) | Marie Lopez-Vivanco (p. 47, 48) | Lionel Barbe (p. 49) | Francois Daburon (p. 49).

Édité par la direction de la Communication Groupe, avril 2025

Rédaction, conception et réalisation : WordAppeal et Studio l'Éclaireur

FDJ UNITED

Siège social

3-7, quai du Point-du-Jour
92100 Boulogne-Billancourt
Société anonyme au capital de 74 108 000 euros
315 065 292 RCS Nanterre

