

FDJ UNITED poursuit sa transformation dans un environnement marqué par des facteurs adverses

- Produit brut des jeux de 2025 en hausse de +1 % ; recul du chiffre d'affaires de -3 % compte tenu des hausses de fiscalité et des évolutions de régulation
- EBITDA courant de 902 M€ et marge de 24,5 % en ligne avec les objectifs
- Intégration de Kindred finalisée
- Un an d'avance dans la mise en œuvre du plan de performance pluriannuel dont l'objectif 2028 est porté de plus de 120 M€ à plus de 150 M€
- Un dividende proposé en augmentation, à 2,10 €

Une activité attendue en croissance en 2026

- En 2025, comparé aux données 2024 publiées¹, le produit brut des jeux (PBJ)² et le chiffre d'affaires progressent de respectivement +14 % et +20 %. Par rapport aux données 2024 retraitées, le PBJ est en progression de +1 %, à 8 706 millions d'euros, mais le chiffre d'affaires³ recule de -3 %, à 3 678 M€, compte tenu des augmentations de fiscalité sur les jeux d'argent et de hasard⁴, pour plus de 50 M€⁵
 - L'EBITDA courant⁶ ressort à 902 M€, soit une marge de 24,5 %
 - Le cash-flow libre⁷ ressort au niveau record de 782 M€, soit un taux de transformation de l'EBITDA courant en trésorerie de 87 %, et la dette financière nette⁸ baisse de près de 100 M€, à 1 721 M€
 - Conformément à l'engagement du Groupe, un dividende en augmentation, à 2,10 € contre 2,05 € en 2024, sera proposé à l'assemblée générale du 23 avril, soit un taux de distribution de 80 % du résultat net ajusté⁹
- Un an d'avance dans la mise en œuvre du plan de performance pluriannuel, dont l'objectif cumulé à fin 2028 est porté à plus de 150 M€ contre 120 M€ prévus initialement
- Une performance qui bénéficie à toutes les parties prenantes, dont en France : 5,1 Mds€ de contribution aux finances publiques ; plus de 57 000 emplois pérennisés ou créés ; 1 Md€ de rémunération versée aux commerçants partenaires
- En 2026, FDJ UNITED vise une légère croissance du chiffre d'affaires, avec un taux de marge d'EBITDA courant stable à 24,5 %, basée sur un PBJ en hausse et affectée par des augmentations additionnelles de fiscalité sur les jeux¹⁰ pour près de 90 M€
- Le Groupe fait évoluer l'organisation de sa Business unit Paris et jeux en ligne afin de mener à bien la transformation opérationnelle en cours
- Sur la période 2026-2028 et à cadre fiscal constant, FDJ UNITED attend désormais une accélération progressive de la croissance de son chiffre d'affaires, qui serait de l'ordre de +5 % en 2028. Les autres projections de moyen terme, notamment un taux de marge d'EBITDA courant supérieur à 26 % en 2028, sont inchangées



Pour **Stéphane Pallez**, Présidente directrice générale de FDJ UNITED : « *En 2025, FDJ UNITED a démontré la solidité de son modèle et a poursuivi sa transformation, dans un environnement affecté par des hausses de fiscalité et par un durcissement de certaines régulations sur les jeux d'argent et de hasard. Avec un plan de performance renforcé ainsi qu'une nouvelle organisation de son activité de paris et jeux en ligne, le Groupe continuera d'améliorer son efficacité opérationnelle afin de renouer avec sa trajectoire de croissance rentable et durable dès 2026.* »

*Les notes et références sont à retrouver en fin de document.

Boulogne, le 19 février 2026 (7h00) - FDJ UNITED, un leader des jeux d'argent et de hasard en Europe, communique ses résultats 2025 et informe de ses perspectives 2026.

Chiffres clés (en millions d'euros)

	2025	2024 publié	% vs 2024 publié	2024 retraité	% vs 2024 retraité
Chiffre d'affaires	3 678	3 065	+20,0 %	3 788	-2,9 %
Résultat opérationnel courant	566	568	-0,4 %	595	-5,0 %
Résultat net	176	399	-55,9 %		
Résultat net ajusté	487	490	-0,7 %		
Dividende par action (€)	2,10	2,05	+2,4 %		
EBITDA courant	902	792	+13,9 %	964	-6,5 %
Marge d'EBITDA courant	24,5 %	25,8 %	-130 bp	25,5 %	-100 bp

Faits marquants

- **Alourdissement significatif de la fiscalité, dont les taxes sur les jeux d'argent et de hasard**

Évolution du cadre fiscal des jeux d'argent et de hasard

FDJ UNITED rappelle que la fiscalité sur les jeux d'argent et de hasard porte sur le PBJ, réparti entre les prélevements publics et l'opérateur en fonction de la fiscalité afférente à chaque catégorie de jeux, fiscalité qui reflète des niveaux de gains des joueurs différents, et qui diffère d'une juridiction à l'autre. Ainsi, toute hausse de la fiscalité réduit mécaniquement le chiffre d'affaires et d'autant l'EBITDA courant, à charges opérationnelles stables.

Au global, l'impact des augmentations de fiscalité sur les jeux d'argent et de hasard :

- A été supérieur à 50 millions d'euros sur l'exercice 2025, reflétant les hausses en France, aux Pays-Bas et en Roumanie ;
- Et il est attendu proche de 90 millions d'euros en 2026, reflétant des nouvelles taxes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, et l'effet calendaire des augmentations de 2025 en France et en Roumanie.

- *En France*

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2025 a introduit de nouvelles mesures fiscales spécifiques applicables aux jeux d'argent et de hasard à partir du 1^{er} juillet 2025. Ces mesures entraînent des augmentations importantes des taux de prélevements publics sur le produit brut des jeux et des taxes spécifiques pour :

- La loterie en point de vente et en ligne :
 - Sur les jeux Loto et Euromillions, le taux des prélevements publics est passé de 68,0 % à 69,0 % du PBJ, avec un taux des prélevements sociaux (CSG) qui est passé de 6,2 % à 7,2 % du PBJ ;
 - Sur les autres jeux de tirage et sur les jeux instantanés, le taux des prélevements publics est passé de 55,5 % à 56,5 % du PBJ, avec un taux de CSG qui est passé de 6,2 % à 7,2 % du PBJ ;
- Les paris sportifs en point de vente : le taux des prélevements publics est passé de 41,1 % à 42,1 % du PBJ, avec un taux de CSG qui est passé de 6,6 % à 7,6 % du PBJ ;
- Les paris sportifs en ligne : le taux des prélevements publics est passé de 54,9 % à 59,3 % du PBJ, avec un taux de CSG qui est passé de 10,6 % à 15 % du PBJ ;

- Le poker en ligne : le taux des prélèvements publics est passé de 0,2 % des mises à 10,0 % du PBJ ;
- Les paris hippiques en ligne : les prélèvements sociaux sont restés inchangés mais la redevance aux sociétés de courses a augmenté (évolution annuelle par décret au 1^{er} janvier). Ainsi, le taux des prélèvements publics est passé de 52,3 % à 52,9 % du PBJ.

- **Aux Pays-Bas**

Au 1^{er} janvier 2025, le taux de prélèvements publics sur les jeux d'argent en ligne a été relevé de 30,5 % à 34,2 % du PBJ. Depuis le 1^{er} janvier 2026, le taux de prélèvements publics sur les jeux d'argent en ligne a été relevé de 34,2 % à 37,8 % du PBJ.

- **En Roumanie**

Depuis le 1^{er} août 2025, le taux de prélèvements publics sur les paris sportifs et les paris hippiques a été relevé de 21 % à 30 % du PBJ.

- **Au Royaume-Uni**

Le 26 novembre 2025, le gouvernement britannique a annoncé une augmentation de la taxe sur les jeux de casino en ligne, qui va passer de 21 % à 40 % du PBJ à compter du 1^{er} avril 2026. Sur les paris sportifs en ligne le taux de prélèvements publics passera de 15 % à 25 % du PBJ à compter du 1^{er} avril 2027.

Taxe sur les dépenses de publicité et de promotion des jeux d'argent et de hasard en France

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2025 a instauré une taxe de 15 % sur les dépenses de publicité et de promotion des opérateurs de jeux d'argent (hors paris hippiques).

Cette taxe, effective à partir du 1^{er} juillet 2025, a eu un impact supérieur à 5 millions d'euros en 2025 et devrait avoir un impact supérieur à 10 millions d'euros en année pleine 2026, année avec d'importantes compétitions sportives inscrites au calendrier.

Taxe exceptionnelle sur les bénéfices en France

La loi de finances 2025 a introduit une taxe exceptionnelle sur les bénéfices pour les entreprises ayant généré plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en France, soit un impact de 26,7 millions d'euros pour FDJ UNITED. Cette taxe exceptionnelle a été reconduite en 2026 pour un montant estimé du même ordre.

- **Un plan de performance pluriannuel, qui a atteint l'objectif 2026 dès 2025, et dont l'objectif à fin 2028 est porté à plus de 150 millions d'euros**

Pour compenser les impacts des augmentations de fiscalité et le durcissement de certaines régulations, le Groupe a mis en place, début 2025, des mesures compensatoires à effet graduel.

En 2025, des économies de plus de 50 millions d'euros, contre 20 millions d'euros initialement prévus, ont permis d'atteindre l'objectif de 2026 avec un an d'avance. L'effet cumulé de ces mesures à fin 2028, qui devait atteindre plus de 120 millions d'euros, est porté à plus de 150 millions d'euros, dont plus de la moitié est attribuable à la BU Paris et jeux en ligne et près de 40 % à la BU Loterie et paris sportifs en réseau France.

- **Evolution organisation de la Business unit Paris et jeux en ligne**

Le Groupe fait évoluer l'organisation de sa Business unit Paris et jeux en ligne afin de mener à bien la transformation opérationnelle en cours.

- **Succès de l'opération d'actionnariat salarié**

En avril 2025, FDJ UNITED a lancé une opération d'actionnariat salarié portant sur 1 % du capital. Destinée à impliquer plus encore les collaborateurs dans la dynamique de croissance du Groupe et à partager la valeur créée collectivement, cette opération a été suivie par plus de la moitié des collaborateurs et largement souscrite. À fin 2025, la participation des salariés, via les plans d'épargne entreprise, s'élève à 4,0 % du capital.

- **Une nouvelle identité, FDJ UNITED, et une nouvelle raison d'être pour illustrer la dimension européenne du Groupe**

En mars 2025, le groupe FDJ est devenu FDJ UNITED, illustrant ainsi sa transformation en acteur européen à la suite de l'intégration de Kindred (2024), de PLI et de ZEturf (2023). C'est un nouveau chapitre dans l'histoire du Groupe, plus international et plus digital, et ce nouveau nom incarne sa nouvelle envergure tout en revendiquant ses racines, son histoire et sa singularité.

FDJ UNITED a également souhaité faire évoluer sa raison d'être qui accompagnera le développement de FDJ UNITED conformément au modèle divertissant et responsable qui l'anime depuis son origine : « *Incarner l'avenir des jeux d'argent et de hasard divertissants et responsables dans un modèle créateur d'impacts positifs pour la société.* »

- **Engagement sociétal et environnemental renforcé**

Notations extra-financières maintenues au meilleur niveau

Noté par plusieurs agences de notation extra-financières, FDJ UNITED a notamment maintenu pour la 3^{ème} année consécutive une notation AA par MSCI et pour la 4^{ème} année une note carbone « A » décernée par l'Indice Vérité40.

Jeu responsable



« Safe Play », un programme d'engagements pour une bonne maîtrise du jeu.

FDJ UNITED a lancé une nouvelle campagne pour rappeler les engagements et les actions du Groupe en faveur d'un jeu ludique et responsable à l'échelle européenne. Trois exemples concrets sont mis en avant : l'accompagnement des joueurs vulnérables via des appels téléphoniques dédiés ; l'investissement d'au moins 10 % du budget publicitaire du Groupe dans des campagnes de sensibilisation ; et les actions pour faire respecter l'interdiction de jeu des mineurs.

Toutes les marques commerciales du Groupe adopteront cette nouvelle identité visuelle afin de parler d'une même voix et de faciliter l'appropriation des outils par les joueurs.

FDJ UNITED renforce, par ailleurs, ses actions pour la détection et l'accompagnement des joueurs excessifs. Un nouvel outil, « FDJ Protect », a été déployé en France dans le but de mieux détecter les pratiques de jeu à risque spécifiques à l'activité de loterie en ligne. Un second outil, destiné aux paris et jeux en ligne, « Crucial Compliance », a été mis en place au Royaume-Uni et aux Pays-Bas et sera progressivement déployé sur les autres marchés européens. En 2025, 33 000 appels de sensibilisation ont été passés par FDJ UNITED à destination des joueurs dont les pratiques sont considérées les plus à risque.

En France et Irlande, près de 2 800 visites mystères en point de vente ont été réalisées l'an dernier pour contrôler le respect de l'interdiction de vente de jeux d'argent aux mineurs.

La certification jeu responsable du Groupe a été renouvelée par *European Lotteries* avec un taux de conformité maximal de 100 %.

Protection du patrimoine et de l'environnement

- Poursuite du succès des jeux Mission Patrimoine, dont la 8^e édition a permis de verser plus de 29 millions d'euros à la Fondation du Patrimoine en 2025, et de la 3e édition du jeu Mission Nature, qui a permis de verser près de 9 millions d'euros à l'Office français de la biodiversité.
- Dans le cadre de son engagement de porter sa contribution sociétale et environnementale volontaire à 5 % du résultat net publié en 2030, FDJ UNITED a annoncé un investissement de 5 millions d'euros dans Averrhoa Nature-Based Solutions, un fonds lancé par Ardian en partenariat avec aDryada, qui vise à financer des projets de restauration de forêts, de zones humides et de mangroves pour séquestrer de grandes quantités de carbone de l'atmosphère, générant ainsi des crédits carbone de haute qualité.
- FDJ UNITED a rejoint l'initiative Act4Nature international, une reconnaissance de son engagement en faveur de la biodiversité. Act4Nature International est une alliance multiparties prenantes lancée en 2018 qui rassemble près de 70 entreprises engagées pour la préservation de la biodiversité au plan international.

Inclusion sociale

- Dans le cadre de son 7^e appel à grands projets, la Fondation FDJ UNITED a sélectionné trois projets qui seront soutenus pendant trois ans et pour un montant global de 3 millions d'euros. Les associations qui se sont distinguées en 2025 sont « Im'Pactes », qui agit pour améliorer l'accès à la santé, la scolarité, la culture et l'insertion socio-professionnelle des enfants victimes de violences ou de négligences graves ; « Clubhouse France », qui accompagne vers la réinsertion sociale et professionnelle les personnes concernées par un trouble psychique ; et « Label Emmaüs », qui accompagne des personnes en situation d'exclusion vers les métiers du numérique.
- Une nouvelle étude d'impact social a permis à la Fondation FDJ UNITED d'évaluer l'efficacité et la pertinence de son action envers les associations soutenues et leurs bénéficiaires. Cette étude, réalisée par Essec Impact Unlimited, révèle que pour 1 euro de soutien aux associations par la Fondation, la valeur sociale créée s'élève à 3,7 euros.

• Une performance qui bénéficie à toutes les parties prenantes

Pour la 10^e année consécutive, le Bureau d'information et de prévision économique (BDO-Bipe) a évalué la contribution économique et sociale du Groupe en France :

- En 2025, sa contribution à la richesse nationale ressort à 7,5 milliards d'euros, soit 0,29 % du Produit intérieur brut (PIB) ;
- En termes d'emploi, son activité a permis de créer ou pérenniser 57 200 emplois en France, dont 20 400 dans le réseau de bars-tabacs-presse ;
- Sa performance profite à la collectivité nationale et notamment aux finances publiques, avec 5,1 milliards d'euros de contribution globale, dont 4,8 milliards d'euros de prélèvements publics sur les jeux, qui bénéficient notamment :
 - Au patrimoine français en péril ;
 - Et au sport français, tant professionnel qu'amateur, via l'action de l'Agence nationale du sport.

- L'impact économique de l'entreprise est significatif, en particulier en faveur :
 - Du commerce de proximité, avec 1 milliard d'euros de rémunérations versées à ses près de 29 000 détaillants ;
 - Des fournisseurs français, avec 558 millions d'euros d'achats, très majoritairement auprès de PME-ETI, soit 91 % du total des achats.

Activité et résultats 2025

Le Groupe est structuré autour de quatre « business units » (BU), distinguant droits exclusifs et activités concurrentielles, et d'une holding :

- Loterie et paris sportifs en réseau France : activités exercées sous droits exclusifs en France, incluant les jeux de tirage et instantanés, dans le réseau physique et en ligne, et les paris sportifs dans le réseau physique ;
- Paris et jeux en ligne : activités ouvertes à la concurrence (paris sportifs, poker, paris hippiques, casino, sur les marchés sur lesquels ces activités sont autorisées), opérées via des marques telles que Unibet, Parions Sport en ligne, ZEturf ou 32Red ;
- Loterie Internationale : en particulier l'activité sous droits exclusifs de loterie en Irlande (PLI) ;
- Paiement et Services : services d'encaissement, de paiement et de gestion commerciale via Nirio et Nirio Business.

FDJ UNITED présente un compte de résultat retraité permettant de refléter une vision économique consolidée de la performance du Groupe sur l'ensemble de l'exercice. Cette présentation combine les données de Kindred et de FDJ, afin de neutraliser les effets de calendrier et de périmètre liés à l'entrée de Kindred dans le périmètre de consolidation sur l'exercice 2024.

Cette approche vise à améliorer la comparabilité entre les périodes et à fournir une lecture économique cohérente des principaux agrégats opérationnels, tels que, le produit brut des jeux, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et l'EBITDA courant.

Cette information retraitée permet d'appréhender la performance du Groupe dans une configuration intégrée, et contribue à renforcer la lisibilité et la transparence de l'information financière.

Jusqu'au résultat opérationnel courant, les données 2025 sont analysées contre les données 2024 retraitées ; elles le sont ensuite contre les données 2024 publiées.

- **Produit brut des jeux de 8 706 millions d'euros, en progression de +1 %, et chiffre d'affaires de 3 678 millions d'euros, en recul de -3 %**

Le produit brut des jeux (PBJ) s'élève à 8 705,6 millions d'euros, en progression de +0,8 %.

Après 5 212,0 millions d'euros de prélèvements publics (+3,2 %), représentant 59,9 % du PBJ contre 58,5 % en 2024, le produit net des jeux (PNJ)², qui constitue la rémunération du Groupe sur les jeux, ressort à 3 493,6 millions d'euros (-2,7 %).

Compte tenu du recul de -7,4 %, à 183,9 millions d'euros, du produit des autres activités suite à la cession ou à l'arrêt de certaines activités non stratégiques, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 3 677,5 millions d'euros, en retrait de -2,9 %.

L'EBITDA courant atteint 902 millions d'euros, en baisse de -6,5 % par rapport à 2024 retraité, soit une marge d'EBITDA courant sur chiffre d'affaires de 24,5 %.

Par activité

• Loterie et paris sportifs en réseau France

En 2025, le PBJ et le chiffre d'affaires des activités de Loterie et paris sportifs en réseau France s'inscrivent en progression respectives de +2,8 %, à 6 950,0 millions d'euros, et +1,4 %, à 2 537,9 millions d'euros, compte tenu de l'impact de l'augmentation de la fiscalité en France à partir du 1^{er} juillet, pour 28,4 millions d'euros.

- Pour la loterie, la progression du PBJ ressort à +3,4 %, identique entre les jeux de tirage et les jeux instantanés, et la croissance du chiffre d'affaires de +2,2 % à 2 095,9 millions d'euros.
 - L'activité des jeux instantanés a bénéficié du succès des animations du portefeuille de jeux telles que le lancement de Royaume d'Or, 600 000 carats, Mythic Jungle ou MorpionMax, et de la bonne performance de l'offre exclusive en ligne, dont le lancement record du jeu Bubblecaster.
 - L'activité des jeux de tirage a été principalement portée par les cycles longs Euromillions, avec plus de 50 tirages proposant des jackpots supérieurs à 75 millions d'euros, dont 6 à 250 millions d'euros. A noter également la bonne dynamique de Crescendo et de la nouvelle formule de Keno (lancés en novembre).
 - Le chiffre d'affaires de la loterie en ligne ressort à 316,2 millions d'euros, en progression de +8,1 %. Celle-ci représente désormais plus de 15,0 % de l'activité loterie, en augmentation de près de 100 points de base par rapport à 2024. La bonne performance de la loterie en ligne est attribuable à la croissance du nombre de joueurs, plus de 6 millions à fin décembre 2025, grâce à un recrutement record.
- Le chiffre d'affaires des paris sportifs en point de vente s'établit à 442,0 millions d'euros, un léger recul de -2,3 % attribuable à celui des mises, qui reflète une base de comparaison défavorable avec l'Euro de football en 2024.
- Ainsi, le chiffre d'affaires en point de vente ressort à 2 221,7 millions d'euros, en légère croissance par rapport à 2024 (+0,5 %).

En 2025, la BU Loterie et paris sportifs en réseau France a poursuivi sa transformation avec, notamment, la finalisation de l'intégration des forces de ventes externes, et l'ouverture de 500 points de ventes sous enseigne, conformément à l'objectif.

Les coûts des ventes s'établissent à 1 188,5 millions d'euros. Leur stabilité traduit la légère hausse de la rémunération des détaillants, +1,3 % à 1 002,4 millions d'euros, en ligne avec l'activité du réseau sur la période, compensée par le bon contrôle des autres charges qui tiennent compte de l'intégration des forces de vente externes. Les coûts marketing, y compris l'impact de la nouvelle taxe sur les dépenses de publicité et de promotion à partir du 1^{er} juillet pour plus de 6 millions d'euros, sont également stables, à 113,7 millions d'euros, tandis que les autres coûts progressent très légèrement (+2,3 %, à 322,4 millions d'euros).

Ces réalisations, dont la bonne exécution du plan de performance, au-delà des objectifs initiaux, ont permis d'enregistrer un EBITDA courant de 913,3 millions d'euros, en progression de +3,0 %, soit une marge de 36,0 % en amélioration de +60 points de base par rapport à celle enregistrée en 2024.

• Paris et jeux en ligne

L'intégration de Kindred a été finalisée, avec une première année au sein du Groupe qui s'est traduite, au niveau organisationnel, notamment par :

- La création de la BU Paris et jeux en ligne composée des activités de Kindred et des activités de paris et jeux en ligne en concurrence en France ;

- L'intégration des équipes finances et la migration vers les outils utilisés par le Groupe, ainsi que l'adoption d'une nouvelle organisation des équipes juridique-conformité et risques, plus centrée sur les marchés ;
- Et l'évolution du modèle opérationnel en France qui accompagne la fusion des entités Parions Sport en ligne et Unibet France.

Le PBJ de la BU Paris et jeux en ligne enregistre un recul de -8,1 %, reflétant notamment une base de comparaison 2024 particulièrement défavorable, marquée par l'Euro de football, et le durcissement de la régulation aux Pays-Bas à compter du 1^{er} octobre 2024. Par ailleurs, l'effet cumulé des nombreuses hausses de fiscalité sur les jeux (France, Pays-Bas, Suède et Roumanie), pour 23,2 millions d'euros, pèse également sur le chiffre d'affaires, qui ressort en baisse de -11,8 %, à 907,7 millions d'euros.

- Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, le PBJ recule fortement, respectivement de -22,4 % et -38,3 %. Compte tenu de la hausse de fiscalité, le chiffre d'affaires aux Pays-Bas recule de -42,1 % mais de -26,3 % au 4e trimestre au regard d'une base de comparaison plus favorable.
- Sur les autres marchés, le PBJ progresse de +5,6 % et le chiffre d'affaires de +1,3 %, grâce notamment à la performance de la France où le portefeuille de marques de la BU (Parions Sport en ligne, Unibet et ZEturf) surperforme le marché.
- Sur l'ensemble de l'exercice, la BU a significativement augmenté son nombre de joueurs actifs de plus de +10 %, un pilier de sa stratégie marketing et de jeu responsable.

Par ailleurs, la BU :

- A franchi des étapes significatives dans l'intégration et le déploiement de technologies propriétaires, notamment pour les paris sportifs avec :
 - En France, en février, la finalisation de la séparation des comptes joueurs loterie et activités en concurrence puis, fin juin, la fusion des comptes Parions Sport en ligne et ZEturf ;
 - Au Royaume-Uni, un déploiement de 32Red et Unibet sur la plateforme de paris sportifs propriétaire KSP. En Roumanie, Unibet et Vlad ont également migré sur KSP au 2nd semestre.
- A poursuivi ses initiatives marketing et commerciales parmi lesquelles le lancement de la marque de e-casino 32Red en Roumanie en juillet et, dans le cadre d'une nouvelle stratégie multi-licences, le relancement d'Otto Casino en Suède en septembre puis de Unibet et de MariaCasino au 4^e trimestre. Enfin, pour le casino, un nouveau jackpot exclusif trans-marchés a été lancé avec succès dans sept pays au 2nd semestre.

En parallèle, le Groupe met en œuvre les mesures permettant de répondre aux exigences accrues des régulateurs sur l'ensemble de ses marchés.

En 2025, la BU Paris et jeux en ligne a accéléré sa transformation et la mise en place de son plan de performance opérationnelle, avec notamment la montée en puissance des campagnes de marketing automatisé et de l'optimisation des opérations de service clients.

Les coûts des ventes sont en baisse de -1,7 %, à 261,1 millions d'euros. Les dépenses marketing, -10,6 % à 174,2 millions d'euros, ont été optimisées ou adaptées à certaines contraintes réglementaires. La progression des autres coûts, +5,2 % à 290,7 millions d'euros, est notamment imputable à l'augmentation de +16,7 %, à 58,8 millions d'euros, des prestations informatiques dans le cadre des différentes migrations de plateformes et travaux de développement de ses plateformes de paris sportifs.

L'EBITDA courant de la BU ressort à 181,6 millions d'euros, soit un taux de marge de 20,0 %, comparé à 28,5 % en 2024.

- **Loterie internationale**

Le chiffre d'affaires de la BU Loterie internationale s'établit à 169,9 millions d'euros, en recul de -10,7 % par rapport à 2024, pour un EBITDA courant de 38,3 millions d'euros, comparé à 24,9 millions d'euros en 2024. Premier Lotteries Ireland enregistrant une croissance tant de son activité que de sa marge d'EBITDA, ces variations sont attribuables à la cession de Sporting Group intervenue fin 2024 et à l'arrêt progressif de contrats B2B à faible marge.

- **Paiement et Services**

La BU Paiement et Services enregistre un chiffre d'affaires de 61,9 millions d'euros (-3,9 %), avec un EBITDA courant de -5,1 millions d'euros, la BU optimisant progressivement son portefeuille d'activités tout en intensifiant ses investissements pour développer la marque et les services Nirio.

- **Holding**

Les frais centraux s'établissent à 226,0 millions d'euros, contre 239,5 millions d'euros en 2024 retraité. La rationalisation des coûts dans le cadre du plan de performance a permis de plus que compenser les 13,2 millions d'euros de coûts total relatifs à l'opération d'actionnariat réservée aux salariés du 1^{er} semestre.

- **Résultat opérationnel courant de 566 millions d'euros et EBITDA courant de 902 millions d'euros, soit un taux de marge d'EBITDA courant de 24,5 %**

- Les coûts des ventes ressortent à 1 547,3 millions d'euros, en recul de -0,6 %. Ils comprennent notamment 1 060,9 millions d'euros de rémunération des détaillants (+1,4 %), dont l'évolution est induite par celle des mises en point de vente en France et en Irlande. Pour la première fois, la rémunération des détaillants en France dépasse le milliard d'euros. Les autres coûts des ventes sont en recul de -4,7 %, reflétant les bénéfices de la réorganisation de la fonction commerciale en France.
- Les coûts marketing comprennent les coûts de publicité et de conception des offres. Ils s'élèvent à 305,8 millions d'euros, en baisse de -11,2 %, notamment au regard d'une base de comparaison élevée avec l'Euro de foot et les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.
- Les prestations informatiques atteignent 172,6 millions d'euros (+4,5 %). Elles couvrent les coûts liés à la sous-traitance des développements et de l'exploitation informatique des jeux et services et leur progression est liée aux développements relatifs aux plateformes de paris et jeux en ligne.
- Les frais de personnel sont stables à 583,4 millions d'euros. En 2025, ils comprennent 12,0 millions d'euros de coûts relatifs à l'offre réservée aux salariés. Les coûts administratifs et généraux, qui regroupent principalement les honoraires de conseil, les fonctions centrales, ainsi que les coûts des bâtiments, sont en recul de -8,4 millions d'euros (-4,8 %), à 166,4 millions d'euros.

L'EBITDA courant s'établit à 902,0 millions d'euros, en baisse de -6,5 % par rapport à 2024.

Ainsi, le taux de marge d'EBITDA courant ressort à 24,5 % en 2025, contre 25,5 % en 2024.

Le résultat opérationnel courant (ROC) du Groupe s'établit ainsi à 565,6 millions d'euros, en léger retrait par rapport à celui de 2024. Les dotations nettes aux amortissements s'établissent à 336,5 millions d'euros contre 369,2 millions d'euros en 2024.

Après prise en compte des produits et charges opérationnels non courants de 199,1 millions d'euros, contre 39,2 millions d'euros en 2024, qui correspondent principalement à des dépréciations d'immobilisations

incorporelles reconnues dans le cadre de l'allocation des PPA (165,8 millions d'euros), le résultat opérationnel du Groupe ressort à 366,5 millions d'euros, en baisse de -30,7 % par rapport à 2024.

- **Résultat net ajusté de 487 millions d'euros, en baisse de -0,7 %**

- Le résultat financier de l'exercice 2025 s'élève à -63,5 millions d'euros, contre +5,3 millions d'euros sur l'exercice précédent. Sa variation est essentiellement liée au coût de l'endettement à la suite de l'acquisition de Kindred et à la baisse des revenus des placements induite par la mobilisation fin 2024 d'une partie de ceux-ci pour financer l'acquisition de Kindred.
- La charge d'impôt ressort à 130,0 millions d'euros, soit un taux effectif¹¹ de 42,9 % contre une charge de 137,9 millions d'euros en 2024, avec un taux effectif de 25,8 %.
 - La hausse de taux s'explique principalement par la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises (CEBGE), instaurée en France en 2025, pour laquelle une charge de 26,7 millions d'euros a été comptabilisée.
- Le résultat net s'élève ainsi à 175,9 millions d'euros, contre 398,9 millions d'euros en 2024 publié.
- Le résultat net ajusté des amortissements de l'allocation du prix d'acquisition (PPA)¹² et de la dépréciation d'actifs incorporels de la BU Paris et jeux en ligne, pour un total de 311,0 millions d'euros, ressort à 486,9 millions d'euros, en recul de -0,7 % par rapport aux 490,1 millions d'euros de 2024.

- **87 % de conversion de l'EBITDA courant en trésorerie**

Le ratio de conversion de l'EBITDA courant en trésorerie correspond à l'EBITDA courant effectivement transformé en trésorerie une fois déduites les dépenses d'investissement (CAPEX) et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) de la période, ramené à l'EBITDA courant.

Pour des besoins de comparabilité entre les exercices, certains éléments constitutifs du cash-flow libre peuvent être ponctuellement retraités dans la production de cet indicateur. Ces retraitements recouvrent principalement les CAPEX non récurrents dans le cycle d'activité du Groupe, ainsi que les effets de calendrier impactant la variation de BFR du Groupe.

Les investissements réalisés par le Groupe en 2025, hors complément de soulté de 97,0 millions d'euros payé à la suite de la décision de la Commission européenne du 31 octobre 2024, publiée au Journal officiel de l'UE le 15 mai 2025, se sont élevés à 172,3 millions d'euros (149,9 millions d'euros en 2024) et se décomposent en :

- Investissements incorporels pour 117,1 millions d'euros, contre 100,1 millions d'euros en 2024, essentiellement des développements des systèmes d'information de production et de back-office, et des terminaux de prises de jeux ;
- Et en investissements corporels pour 55,2 millions d'euros, contre 49,8 millions d'euros en 2024, essentiellement des coûts d'acquisition des mobiliers en point de vente, ainsi que des coûts de matériel informatique (serveurs, hébergement).

La variation normalisée de fonds de roulement lié à l'activité (retraité d'impacts calendaires et des lots non réclamés) ressort en excès de 52,6 millions d'euros.

Ainsi, sur la base d'un EBITDA courant de 902,0 millions d'euros, le cash-flow libre s'établit à 782,4 millions d'euros, en progression par rapport aux 674,9 millions d'euros de 2024, soit un ratio de conversion de 87 % comparé aux 85 % de 2024.

- **Dette financière nette de 1 721 millions d'euros, soit un levier d'endettement stable de x1,9 de l'EBITDA courant**

La dette financière nette, indicateur représentatif du niveau de la situation financière nette du Groupe, ressort à 1 721,4 millions d'euros à fin décembre 2025, contre 1 817,5 millions d'euros à fin décembre 2024, soit un taux d'endettement ou levier (dette financière nette / EBITDA courant) stable à x1,9.

Perspectives

En 2026, FDJ UNITED vise une légère croissance du chiffre d'affaires, avec un taux de marge d'EBITDA courant stable à 24,5 %, basée sur un PBJ en hausse et affectée par des augmentations additionnelles de fiscalité sur les jeux pour près de 90 M€

Par BU, la croissance du PBJ est attendue plus élevée pour la BU Paris et jeux en ligne que pour la BU Loterie et paris sportifs en réseau France. Compte tenu des augmentations de fiscalité, la croissance du chiffre d'affaires des deux BU devrait être assez homogène et les marges d'EBITDA courant stables par rapport à 2025.

En sus de l'impact des augmentations de fiscalité sur les jeux d'argent et de hasard ayant pris effet au cours de l'année 2025 (en France à partir du 1^{er} juillet et en Roumanie à partir du 1^{er} août), le Groupe supportera une nouvelle augmentation aux Pays-Bas à partir du 1^{er} janvier ainsi qu'une augmentation significative de la taxe sur les jeux en ligne au Royaume-Uni à partir du 1^{er} avril.

Compte tenu du calendrier de mise en œuvre des augmentations de fiscalité et d'une base de comparaison élevée au 1^{er} semestre 2025, la croissance attendue du PBJ et du chiffre d'affaires sera plus marquée au 2nd semestre, tant pour le Groupe que pour les BU Loterie et paris sportifs en réseau France et Paris et jeux en ligne.

L'impact de ces augmentations sera partiellement compensé par les mesures de performance mises en place par le Groupe dès début 2025 et dont l'effet graduel est désormais attendu à près de 100 millions d'euros en 2026, contre 50 millions d'euros initialement.

La loi de finances 2026 en France a, par ailleurs, reconduit la taxe exceptionnelle sur les bénéfices pour les entreprises ayant généré plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en France mise en place en 2025, avec un impact estimé à 27 millions d'euros pour FDJ UNITED.

Sur l'exercice 2026, le Groupe attend une réduction de sa dette financière nette de l'ordre d'une centaine de millions d'euros, permettant une baisse du levier d'endettement.

Par BU :

- **Loterie et paris sportifs en réseau France**

En 2026, la BU Loterie et paris sportifs en réseau France poursuit la mise en place d'une organisation plus performante de la force de vente et va accélérer la création de points de vente sous enseigne, avec près de 700 ouvertures prévues dans l'objectif de compenser les fermetures et maintenir un bon maillage du territoire. La loterie en ligne continue de prioriser le recrutement de nouveaux joueurs tout en s'assurant d'un niveau de jeu responsable aux meilleurs standards.

L'impact calendaire des augmentations de taxes sur les jeux initiée en juillet 2025 est attendu proche de 30 millions d'euros.

2026 verra toujours de nombreux évènements et animations du portefeuille de jeux, ainsi que des initiatives pour développer les ventes croisées :

- Pour la loterie :

- Une nouvelle année d'animation du portefeuille de jeux instantanés avec, par exemple : Chiffre d'or (5 €) en janvier ; Tarot Divination (2 €) en mars ; Emeraude vs Rubis (5 €) en avril ; Pharaonis (3 €) en mai ; Mission Patrimoine (15 €) en septembre ; Chambre forte (3 €) en octobre. Par ailleurs, un jeu exclusif web novateur multijoueur, Lagoon Clash (1 €), sera lancé en juin ;
- Et pour les jeux de tirage, de nombreux événements tant pour Loto, qui fêtera ses 50 ans et une année avec trois vendredis 13, que pour Euromillions, ainsi que des animations promotionnelles sur les jeux récemment lancés EuroDreams et Crescendo.

- Pour les paris sportifs, Parions Sport point de vente capitalisera sur l'évènement qu'est la Coupe du Monde de football de la FIFA en Amérique du Nord, du 11 juin au 19 juillet, en amont de laquelle l'offre et les services seront significativement enrichis.

- **Paris et jeux en ligne**

En 2026, l'organisation de la BU Paris et jeux en ligne évolue afin de mener à bien sa transformation et la mise en œuvre de son plan de performance opérationnelle, avec notamment la montée en puissance des campagnes de marketing automatisé et l'optimisation des opérations de service clients, soutenues par l'intelligence artificielle.

Tous les marchés devraient contribuer à la progression du PBJ. La croissance du chiffre d'affaires reflétera les augmentations de fiscalité sur les jeux attendues à près de 60 millions d'euros (impact calendaire des augmentations de 2025 en France et en Roumanie et impact des nouvelles taxes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas).

L'activité bénéficiera

- Pour les paris sportifs, de la Coupe du Monde de football de la FIFA en Amérique du Nord, du 11 juin au 19 juillet ;
- De la poursuite des initiatives commerciales et marketing telles que :
 - L'internationalisation de la marque 32Red, après le lancement réussi en Roumanie en 2025 et avec des lancements prévus sur d'autres marchés ;
 - Et la finalisation de la mise en place de la stratégie multi-licences en Suède en janvier, avec le relancement de Storspelare et de Bingo.com.
- De nouvelles étapes dans l'intégration et le déploiement de technologies propriétaires, notamment pour les paris sportifs, avec en France :
 - A fin mars, l'unification des marques de paris sportifs en ligne et de poker sous la marque Unibet ;
 - Le déploiement de la plateforme de poker propriétaire Relax.
- Et la BU préparera activement l'ouverture du marché finlandais prévue mi-2027.

- **Objectifs financiers de moyen terme**

FDJ UNITED a présenté ses perspectives de moyen terme 2025-2028, lors de la journée investisseurs du 24 juin 2025. Celles-ci ne tenaient pas compte des nouvelles impositions sur les jeux et paris en ligne au Royaume-Uni et en Roumanie, qui n'étaient pas connues alors.

Le plan de performance est porté à plus de 150 millions d'euros à fin 2028 contre plus de 120 millions d'euros initialement prévus.

Le Groupe vise à compléter son portefeuille d'actifs technologiques par une plateforme de paris sportifs propriétaire déployée fin 2027.

Sur ces bases et compte tenu de ses perspectives pour 2026, FDJ UNITED précise attendre, sur la période 2026-2028 et à cadre fiscal constant, une accélération progressive de la croissance de son chiffre d'affaires, qui ressortirait de l'ordre de +5 % en 2028. Ses autres projections de moyen terme, notamment un taux de marge d'EBITDA courant supérieur à 26 % en 2028, sont inchangées avec :

- Un taux de conversion de l'EBITDA courant en trésorerie supérieur à 80 % ;
- Un niveau de CAPEX entre 4 % et 5 % du chiffre d'affaires ;
- Une progression annuelle du dividende, sur la base d'un taux de distribution d'au moins 75 % du résultat net ajusté, qui reflète les performances et perspectives de moyen terme du Groupe.

Dividende

Le conseil d'administration de FDJ UNITED, réuni le mercredi 18 février, a arrêté les comptes 2025 du Groupe. Il proposera à l'assemblée générale du 23 avril 2026 un dividende de 2,10 euros par action, en progression par rapport aux 2,05 euros au titre de l'exercice 2024, soit un taux de distribution de 80% du résultat net ajusté, en ligne avec les engagements du Groupe.

La mise en paiement du dividende intervientra le jeudi 30 avril. Le détachement du dividende sera le mercredi 29 avril, avec un dernier jour de négociation du dividende attaché le mardi 28 avril.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées et le rapport d'audit relatif à la certification des comptes est en cours d'émission.

Une présentation financière, ainsi que les comptes consolidés 2025 en français et en anglais, sont disponibles sur le site de FDJ UNITED : [https://www.fdjunitied.com/publications-et-resultats/](https://www.fdjunited.com/publications-et-resultats/)

Prochaine publication financière

FDJ UNITED publiera son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2026 le mardi 21 avril après la clôture du marché.

Le Groupe tiendra son assemblée générale le jeudi 23 avril 2026 au Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux.

Déclarations prospectives

Ce document peut contenir des déclarations prospectives basées sur des estimations et des prévisions. Par leur nature, ces déclarations prospectives sont soumises à des risques, des incertitudes et des facteurs indépendants de la volonté de FDJ UNITED ou de la capacité du Groupe à les prévoir, en particulier ceux décrits dans le document de référence disponible sur le site web.

Ces déclarations prospectives ne doivent pas être considérées et ne sauraient constituer une garantie de performances futures ; les résultats finaux pourraient différer sensiblement de celles qui y sont énoncées ou qui pourraient en être déduits. Les déclarations prospectives ne reflètent que l'opinion du Groupe à la date du présent document et FDJ UNITED ne s'engage nullement à les réviser ou les actualiser.

Les déclarations prospectives doivent être utilisées avec prudence et circonspection et, en aucun cas, FDJ UNITED et sa direction ne peuvent être tenus responsables de toute décision d'investissement prise sur la base de ces déclarations.

Les informations présentées dans le présent document ne constituent ni une offre de vente ni une sollicitation d'achat d'actions de FDJ UNITED, ni une invitation à participer à quelque activité d'investissement que ce soit.

À propos de FDJ UNITED

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. Avec plus de 5 000 collaborateurs et présent dans plus d'une dizaine de marchés régulés, le Groupe propose une offre de jeux diversifiée et responsable, sous droits exclusifs et en concurrence : jeux de loterie en France et en Irlande, dans un large réseau de points de vente et en ligne ; paris sportifs en point de vente en France ; et jeux en ligne en concurrence (paris sportifs et hippiques, poker et casino en ligne, sur les marchés où ces activités sont autorisées). FDJ UNITED inscrit la responsabilité au cœur de sa stratégie et promeut une pratique récréative du jeu d'argent. Le Groupe est coté sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (FDJU) et fait notamment partie des indices SBF 120, Euronext 100, EN EZ ESG L 80, STOXX Europe 600 et FTSE Euro.

Pour plus d'informations, www.fdjunited.com



@FDJ_UNITED



@FDJUNITED



@FDJUNITED



@FDJUNITED

Contact presse

01 41 10 33 82 | media@fdjunited.com

Contact relations investisseurs

01 41 04 19 74 | invest@fdjunited.com

Notes et références

¹ Données publiées : intégrant Kindred à partir du 11 octobre 2024 - Données retraitées : à périmètre comparable, comme si l'acquisition de Kindred était intervenue le 1^{er} janvier 2024 et sur la base du périmètre effectivement conservé par FDJ UNITED.

² Produit brut des jeux (PBJ) = mises – gains des joueurs / Produit net des jeux (PNJ) = PBJ – prélèvements publics sur les jeux.

³ Chiffre d'affaires : produit net des jeux et produit des autres activités.

⁴ FDJ UNITED rappelle que la fiscalité sur les jeux d'argent et de hasard porte sur le produit brut des jeux, réparti entre les prélèvements publics et l'opérateur.

⁵ Notamment aux Pays-Bas à partir du 1^{er} janvier, en France à partir du 1^{er} juillet, et en Roumanie à partir du 1^{er} août.

⁶ EBITDA courant : résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements

⁷ Cash-flow libre : flux de liquidité généré par l'exploitation après investissements liés à l'exploitation (EBITDA courant + variation nette du fonds de roulement – investissements corporels et incorporels ; ajusté pour tenir compte des effets calendaires sur le fonds de roulement et les gains non réclamés)

⁸ La dette financière nette correspond aux actifs financiers non courants, actifs financiers courants et trésorerie et équivalents de trésorerie nets des passifs financiers non courants et des passifs financiers courants, diminués : des dépôts et cautionnements donnés, courants et non courants ; de la trésorerie soumise à restriction ; et des sommes allouées exclusivement aux gagnants des jeux Euromillions et EuroDreams.

⁹ Résultat net ajusté : résultat net consolidé retraité des dotations aux amortissements des actifs incorporels et corporels, reconnus ou réévalués lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises ; des dépréciations des actifs incorporels reconnus lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises ; en 2024, des effets sans impact sur la trésorerie liés à la couverture de change des acquisitions, comptabilisés en autres charges opérationnelles non courantes et du rattrapage d'amortissement sur 2024 du complément de soulté constaté pour ajuster le montant initial lié à la sécurisation des droits exclusifs d'exploitation ; et des variations d'impôts différés résultant de ces éléments

¹⁰ Au-delà de l'impact en année pleine des augmentations de 2025 en France et en Roumanie, de nouvelles augmentations en 2026 : à partir du 1^{er} janvier aux Pays-Bas et du 1^{er} avril au Royaume-Uni.

¹¹ Taux effectif d'impôt : avant quote-part dans les résultats nets des co-entreprises

¹² PPA : price purchase allocation (allocation des prix d'achat des acquisitions)

Annexes

COMpte DE RESULTAT CONSOLIDÉ

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
Produit brut des jeux	8 705,6	7 647,0
Prélèvements publics	-5 212,0	-4 740,9
Produit net des jeux	3 493,6	2 906,1
Produit des autres activités	183,9	159,0
Chiffre d'affaires	3 677,5	3 065,1
Coûts des ventes	-1 547,3	-1 367,1
Coûts marketing	-305,8	-222,6
Prestations informatiques	-172,6	-116,7
Frais de personnel	-583,4	-442,8
Coûts administratifs et généraux	-166,4	-123,6
Dotations nettes aux amortissements	-336,5	-224,5
Résultat opérationnel courant	565,6	567,7
Autres produits opérationnels non courants	0,0	0,0
Autres charges opérationnelles non courantes	-199,1	-39,2
Résultat opérationnel	366,5	528,6
Coût de l'endettement financier	-74,3	-37,7
Autres produits financiers	26,0	53,6
Autres charges financières	-15,2	-10,5
Résultat financier	-63,5	5,3
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	2,9	2,9
Résultat avant impôt	305,9	536,8
Charge d'impôt sur le résultat	-130,0	-137,9
Résultat net de l'exercice	175,9	398,9
- dont Part du Groupe	175,9	398,8
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,1
Résultat de base par action (en euros)	0,95	2,16
Résultat dilué par action (en euros)	0,95	2,16

EBITDA courant

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
Résultat opérationnel courant	565,6	567,7
Dotations nettes aux amortissements	-336,5	-224,5
EBITDA courant	902,0	792,3

RESULTAT GLOBAL

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
Résultat net de l'exercice	175,9	398,9
Couverture des flux de trésorerie, avant impôt	-4,2	-19,7
Couverture d'investissement net dans des activités à l'étranger, avant impôt	0,0	-0,9
Variation nette des écarts de conversion, avant impôt	-10,0	2,1
Impôt lié aux éléments recyclables ultérieurement en résultat	1,1	5,4
Eléments recyclés ou recyclables ultérieurement en résultat	-13,1	-13,1
Couverture flux de trésorerie et JV des instruments de capitaux propres	0,0	1,2
Gains et pertes actuariels	4,7	2,0
Impôt lié aux éléments non recyclables ultérieurement en résultat	-1,2	-0,5
Eléments non recyclables ultérieurement en résultat	3,5	2,7
Autres éléments du résultat global	-9,6	-10,4
Résultat global de la période	166,3	388,5
- dont Part du Groupe	166,3	388,5
- dont Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,1

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
ACTIF		
Ecart d'acquisition	1 242,4	1 200,7
Droits exclusifs d'exploitation	573,2	617,0
Autres immobilisations incorporelles	1 836,6	2 116,7
Immobilisations corporelles	446,9	433,7
Actifs financiers non courants	132,5	122,1
Participations dans des coentreprises	23,9	23,5
Actifs non courants	4 255,4	4 513,7
Stocks	19,4	19,9
Créances clients et réseau de distribution	413,8	729,3
Autres actifs courants	322,8	379,3
Actifs d'impôts exigibles	33,4	69,3
Actifs financiers courants	130,3	161,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	663,8	683,6
Actifs courants	1 583,5	2 043,0
TOTAL ACTIF	5 838,8	6 556,7
<i>En millions d'euros</i>		
PASSIF	31.12.2025	31.12.2024
Capital social	74,1	74,1
Report à nouveau et réserves facultatives (incl. résultat de l'exercice)	904,8	1 109,8
Réserves des autres éléments du résultat global	-4,1	5,5
Capitaux propres part du Groupe	974,8	1 189,4
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle	0,0	0,0
Capitaux Propres	974,8	1 189,5
Provisions pour retraites et engagements assimilés	39,8	612
Provisions non courantes	24,5	22,6
Passifs d'impôts différés	217,6	257,0
Passifs financiers non courants	2 105,1	2 206,4
Passifs non courants	2 387,0	2 547,1
Provisions courantes	41,8	35,3
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	379,9	624,4
Passifs d'impôts exigibles	59,1	97,8
Fonds joueurs courants	388,2	350,3
Passifs de prélèvements publics	558,5	506,1
Gains à payer - Disponibilités joueurs	578,9	642,3
Autres passifs courants	285,3	275,1
Dettes envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation	0,0	97,0
Passifs financiers courants	185,6	191,9
Passifs courants	2 477,1	2 820,1
TOTAL PASSIF	5 838,8	6 556,7

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
ACTIVITES OPERATIONNELLES		
Résultat net consolidé de la période	175,9	398,9
Variation des amortissements, dépréciation d'actifs	505,1	228,0
Variation des provisions	29,1	9,2
Plus ou moins-value de cession	1,1	1,0
Charge d'impôt	130,0	137,9
Autres éléments non cash du P&L	-1,6	-7,6
Résultat financier	63,5	-5,3
Quote-part dans les résultats nets des coentreprises	-2,9	-2,9
Eléments sans incidence sur la trésorerie	724,3	360,2
Utilisation des provisions - décaissements	-44,3	-19,3
Intérêts reçus	21,1	39,4
Impôts payés	-165,9	-112,8
Variation des clients et autres actifs courants	357,6	-144,8
Variation des stocks	0,5	2,7
Variation des fournisseurs et autres passifs courants	-220,8	59,0
Variation des autres éléments de besoin en fonds de roulement	-11,3	-6,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	126,0	-89,4
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles	837,0	577,0
ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-269,3	-149,9
Acquisitions de titres	-40,9	-2 177,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3,0	0,1
Cessions de titres	-0,9	1,2
Variation des actifs financiers courants et non courants	39,0	588,6
Variation des prêts et avances consentis	-10,4	-24,7
Dividendes reçus des coentreprises et des participations	2,8	1,1
Autres	1,0	-1,3
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement	-275,7	-1 762,3
ACTIVITES DE FINANCEMENT		
Emission dette financière long terme	0,0	3 890,8
Remboursement part courante dette financière long terme	-108,3	-2 164,8
Remboursement dette de location	-20,2	-10,2
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère	-378,7	-328,7
Intérêts payés	-74,4	-31,9
Autres	-16,6	-20,4
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement	-598,2	1 334,7
Incidence de la variation des taux de change	-7,1	-5,9
Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie nette	-44,0	143,5
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier	-1,5	0,0
Concours bancaires courants au 31 décembre	-25,7	-1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	683,6	538,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	663,8	683,6

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Capital social	Report à nouveau (yc résultat de l'exercice)	Couverture flux de trésorerie	Ecart de conversion (incl. couverture d'investissement net)	Gains et pertes actuariels	Réserves des autres éléments du résultat global	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31.12.2023	76,4	978,8	7,4	4,5	4,0	15,9	1 071,1	0,0	1 071,1
Résultat net 31 décembre 2024	398,9		-13,4	1,5	1,5	-10,4	398,9	0,1	398,9
Autres éléments du résultat global (OCI)							-10,4		-10,4
Résultat global de la période	0,0	398,9	-13,4	1,5	1,5	-10,4	388,5	0,1	388,5
Dividendes 2023 distribués		-340,0				0,0	-340,0		-340,0
Autres*	-23	721				0,0	69,8	0,0	69,9
Capitaux propres au 31.12.2024	74,1	1 109,8	-6,0	5,9	5,5	5,5	1 189,4	0,0	1 189,5
Résultat net 31 décembre 2025	175,9		-31	-10,0	3,5	-9,6	175,9	0,0	175,9
Autres éléments du résultat global (OCI)							-9,6		-9,6
Résultat global de la période	0,0	175,9	-31	-10,0	3,5	-9,6	166,3	0,0	166,3
Dividendes 2024 distribués		-37,8,7					-37,8,7		-37,8,7
Autres**	0,0	-22					-2,2	0,0	-2,2
Capitaux propres au 31.12.2025	74,1	904,8	-9,1	-4,1	9,0	-4,1	974,8	0,0	974,8

* Dont 70,7 M€ liés au litige Soficoma.

** Les autres variations concernent essentiellement les actions auto détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité, les achats liés aux plans de performance LTI, ainsi que la mise en place de l'actionnariat salarié, en diminution des capitaux propres.

DETTE FINANCIERE NETTE

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	93,2	89,5
Instrument dérivés non courants	2,9	7,7
Autres	36,4	24,9
Total Actifs financiers non courants	132,5	122,1
Actifs financiers courants au coût amorti	0,7	0,7
Actifs financiers courants en juste valeur par résultat	0,0	49,2
Instruments dérivés courants	1,3	1,9
Dépôts et cautionnements	128,3	109,7
Total Actifs financiers courants	130,3	161,5
Total Actifs financiers	262,8	283,7
Placements, équivalents de trésorerie	441,3	386,0
Comptes bancaires et autres disponibilités	222,5	297,6
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	663,8	683,6
Dettes financières, part à plus d'un an	-2 020,1	-2 133,7
Dettes de location, part à plus d'un an	-80,0	-70,7
Autres passifs financiers	-1,3	-1,3
Instruments dérivés passifs non courants	-3,7	-0,7
Total Passifs financiers non courants	-2 105,1	-2 206,4
Dettes financières, part à moins d'un an	-114,5	-113,2
Dettes de location, part à moins d'un an	-214	-14,5
Instruments dérivés courants	-0,4	-0,2
Découverts bancaires	-25,7	-15
Autres passifs financiers	-23,5	-62,6
Total passifs financiers courants	-185,6	-191,9
Dettes envers l'Etat au titre des droits exclusifs d'exploitation complément de souffle	0,0	-97,0
Total Passifs financiers	-2 290,7	-2 495,3
Dépôts & cautionnements reçus / donnés (courants & non courants)	-152,0	-122,6
Trésorerie soumise à restrictions	0,0	0,0
Sommes allouées exclusivement aux gagnants du jeu Euromillions	-123,5	-86,8
Titres non consolidés	-81,8	-80,1
DETTE FINANCIERE NETTE	-1 721,4	-1 817,5

INFORMATION - SECTEURS OPERATIONNELS

en millions d'euros	2025					
	Loterie et paris sportifs en réseau France	Paris et jeux en ligne	Loterie Internationale	Paiement et Services	Holding	Total Groupe
Produit Brut des Jeux (PBj)	6 950	1 388	368	0	0	8 706
Produit Net des Jeux (PNJ)	2 528	837	129	0	0	3 494
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 538	908	170	62	0	3 678
Coûts des ventes	-1 189	-261	-59	-39	0	-1 547
Coûts marketing	-114	-174	-6	-3	-9	-306
Prestations informatiques	-78	-59	-18	-5	-13	-173
Frais de personnel	-208	-186	-35	-18	-137	-583
Coûts administratifs et généraux	-36	-46	-14	-3	-67	-166
EBITDA COURANT	913	182	38	-5	-226	902
Dotations nettes aux amortissements						-336
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT						566

en millions d'euros	2024 retraité *					
	Loterie et paris sportifs en réseau France	Paris et jeux en ligne	Loterie Internationale	Paiement et Services	Holding	Total Groupe
Produit Brut des Jeux (PBj)	6 763	1 510	367	0	0	8 639
Produit Net des Jeux (PNJ)	2 493	968	128	0	0	3 589
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 503	1 030	191	64	0	3 788
Coûts des ventes	-1 187	-266	-63	-41	0	-1 556
Coûts marketing	-114	-195	-10	-3	-23	-344
Prestations informatiques	-75	-50	-24	-3	-13	-165
Frais de personnel	-200	-184	-56	-15	-127	-583
Coûts administratifs et généraux	-40	-42	-13	-4	-76	-175
EBITDA COURANT	887	293	25	-1	-239	964
Dotations nettes aux amortissements						-369
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT						595

* L'information sectorielle comparative au 31 décembre 2024 a été retraitée conformément à la norme IFRS8, afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. Elle intègre les données combinées des périmètres FDJ et Kindred selon une approche retraitée, dans un objectif de comparabilité avec l'exercice en cours.