

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2025

19 FÉVRIER 2026

INTERVENANTS




Stéphanie Pallez

Présidente directrice générale



Pascal Chaffard

*DG adjoint Finances, Stratégie
et Performance*



FAITS MARQUANTS

UN PROFIL UNIQUE AVEC DES ACTIFS ET UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOLIDES

Produit brut des jeux : 8 706 M€ - Chiffre d'affaires : 3 678 M€
EBITDA courant : 902M€ - Taux de marge : 24,5%

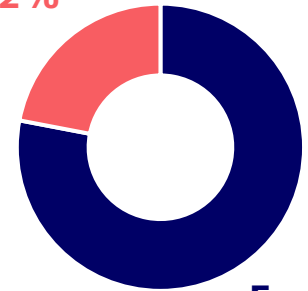
Une présence dans toutes les activités de jeux d'argent et de hasard et tous les canaux de distribution

Une forte présence sur les principaux marchés européens

Des activités matures et des activités à plus forte croissance

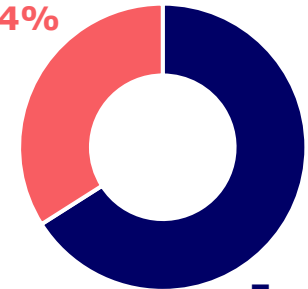
Un modèle financier solide permettant investissements et retour aux actionnaires

International
22%



France
78%

En ligne
34%



En point
de vente
66%

UN GROUPE DEVENU UN CHAMPION EN EUROPE

2019

Leader sur la loterie et
les paris sportifs en
France

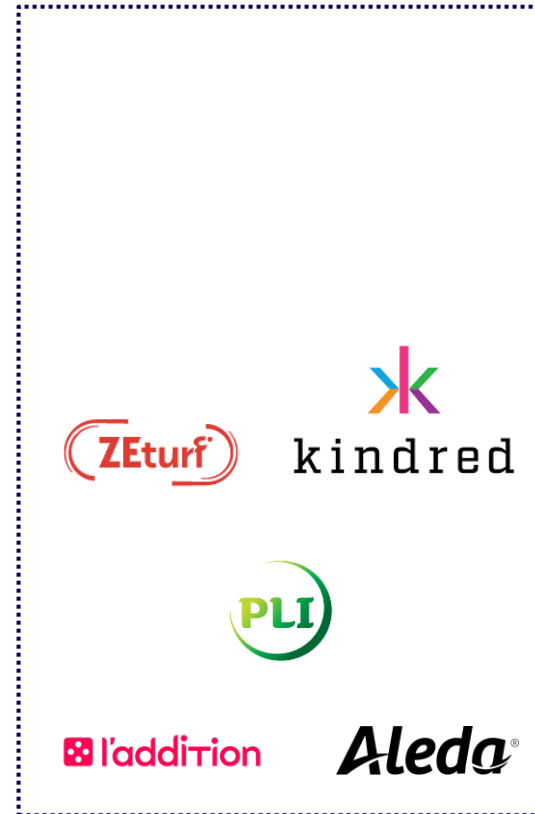
Loterie

Paris sportifs
en point de vente
et en ligne

Croissance organique

+

Croissance externe



2025

Un champion de la
loterie, des paris et jeux
en ligne en Europe

Loterie et paris
sportifs en réseau
France

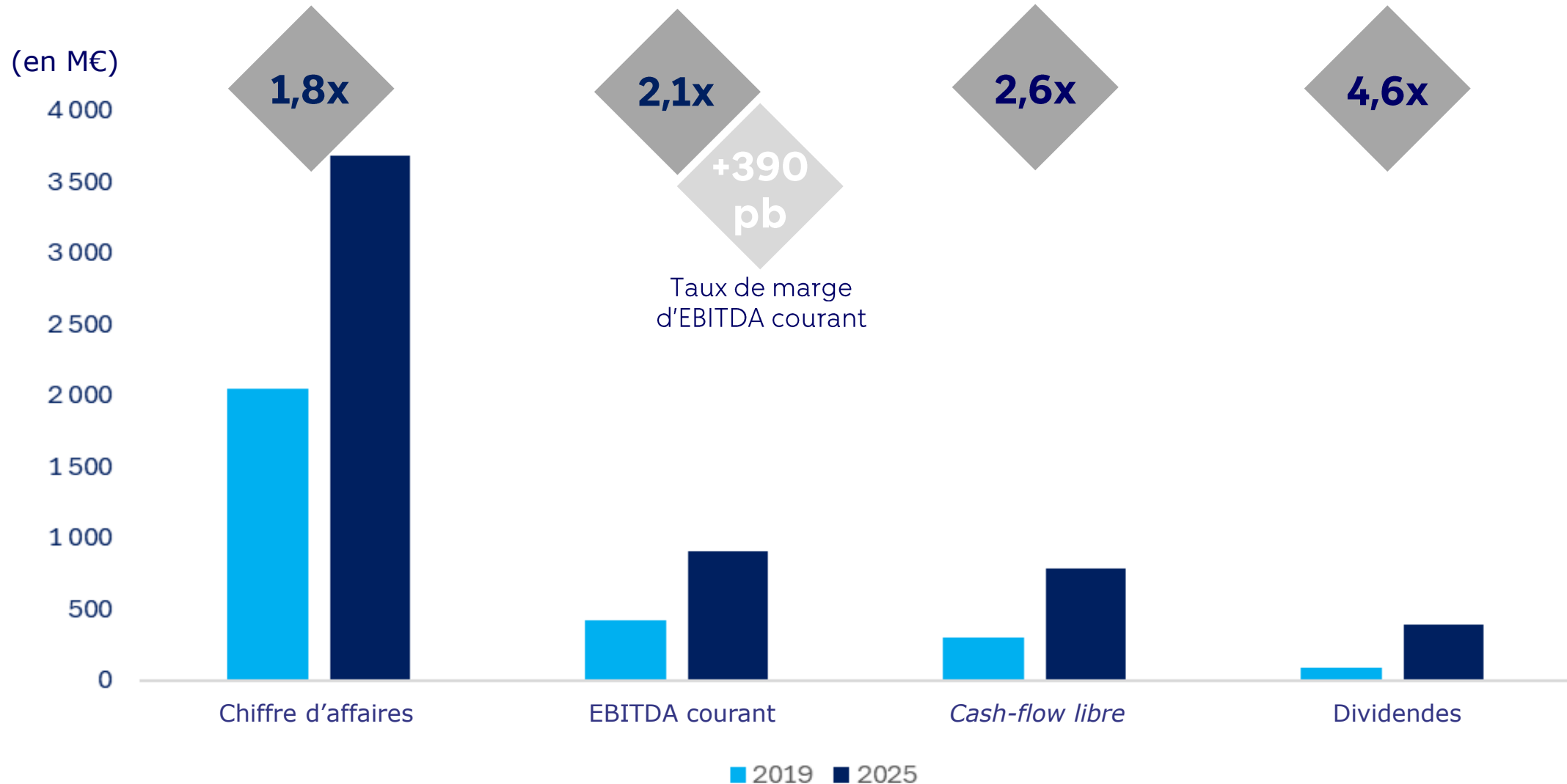
Paris et jeux en ligne

Loterie
internationale

Paielement et Services

UN GROUPE DEVENU UN CHAMPION EN EUROPE

2019-2025 : ÉLÉMENTS CLÉS DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE



FAITS MARQUANTS 2025

◆ Loterie et paris sportifs en réseau France

- ◇ Internalisation de la force de vente terminée
- ◇ Ouvertures de points de vente sous enseigne



◆ Paris et jeux en ligne

- ◇ Intégration de Kindred terminée
- ◇ Premiers jalons dans la migration et le déploiement des plateformes propriétaires
- ◇ Marketing automatisé et service clients optimisés grâce à l'IA

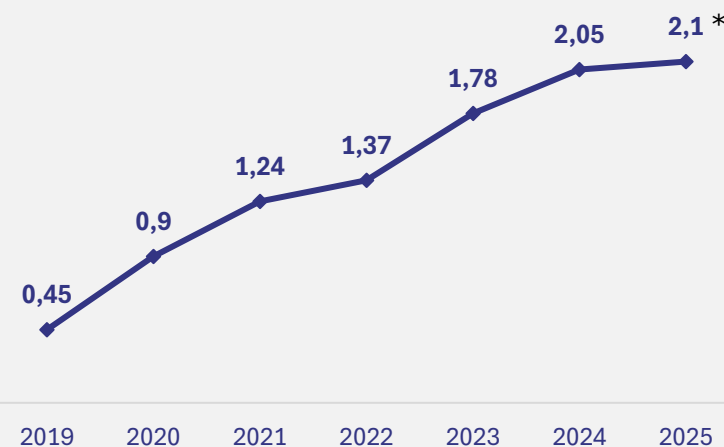
FAITS MARQUANTS 2025

◆ Des facteurs adverses importants atténués grâce à un important plan de performance

- ◆ **> 50 M€** d'impact des hausses de taxes sur les jeux (France ; Pays-Bas ; Roumanie)
- ◆ Mise en œuvre de nouvelles décisions réglementaires (Pays-Bas)
- ◆ Un an d'avance dans le plan d'efficacité opérationnelle – Objectif 2028 revu à la hausse

◆ Des engagements financiers respectés

- ◆ **24,5%** de taux de marge d'EBITDA courant
- ◆ **782 M€** niveau record de *cash-flow* libre
- ◆ Dividende augmenté à **2,10€**, soit un taux de distribution de 80%



*Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 23 avril 2026

LOTÉRIE ET PARIS SPORTIFS EN RÉSEAU FRANCE

MAINTIEN D'UNE BONNE DYNAMIQUE

◆ Ouverture de 500 points de vente sous enseigne

◆ Internalisation de la force de vente terminée

◆ **Loterie : CA de 2 096 M€ (+2,2 %)**

- ◇ Croissance portée par les jeux de tirage et les jeux instantanés
- ◇ Croissance portée par les deux canaux de distribution :
 - Loterie en ligne : +8,1 % grâce à l'augmentation du nombre de joueurs (>6m fin 2025)
 - Réseau stable à ~29,000 points de vente

◆ **Paris sportifs en point de vente : CA de 442 M€ (-2,3 %)**

- ◇ Base de comparaison 2024 défavorable (Euro UEFA de football)

◆ **EBITDA courant de 913 M€ - Taux de marge de 36 % (+60 pb)**

- ◇ Très bonne mise en œuvre du plan de performance
- ◇ 28,4 M€ d'impact des nouvelles taxes sur les jeux

6 950 M€
+3 %*

PBJ

2 538 M€
+1 %*

**Chiffre
d'affaires**

913 M€
+3 %*

**EBITDA
courant**

36,0 %
+60 pb*

**Taux de
marge
d'EBITDA
courant**

PARIS ET JEUX EN LIGNE

TRANSFORMATION EN COURS

- ◆ Intégration de Kindred terminée
- ◆ Premiers jalons dans la migration et le déploiement des plateformes propriétaires
- ◆ Montée en puissance de l'automatisation du marketing et du service clients portée par l'IA

◆ Initiatives commerciales et marketing

- ◇ Internationalisation de la marque de casino 32Red (Roumanie)
- ◇ Innovation produit (nouveau jackpot exclusif trans-marchés)

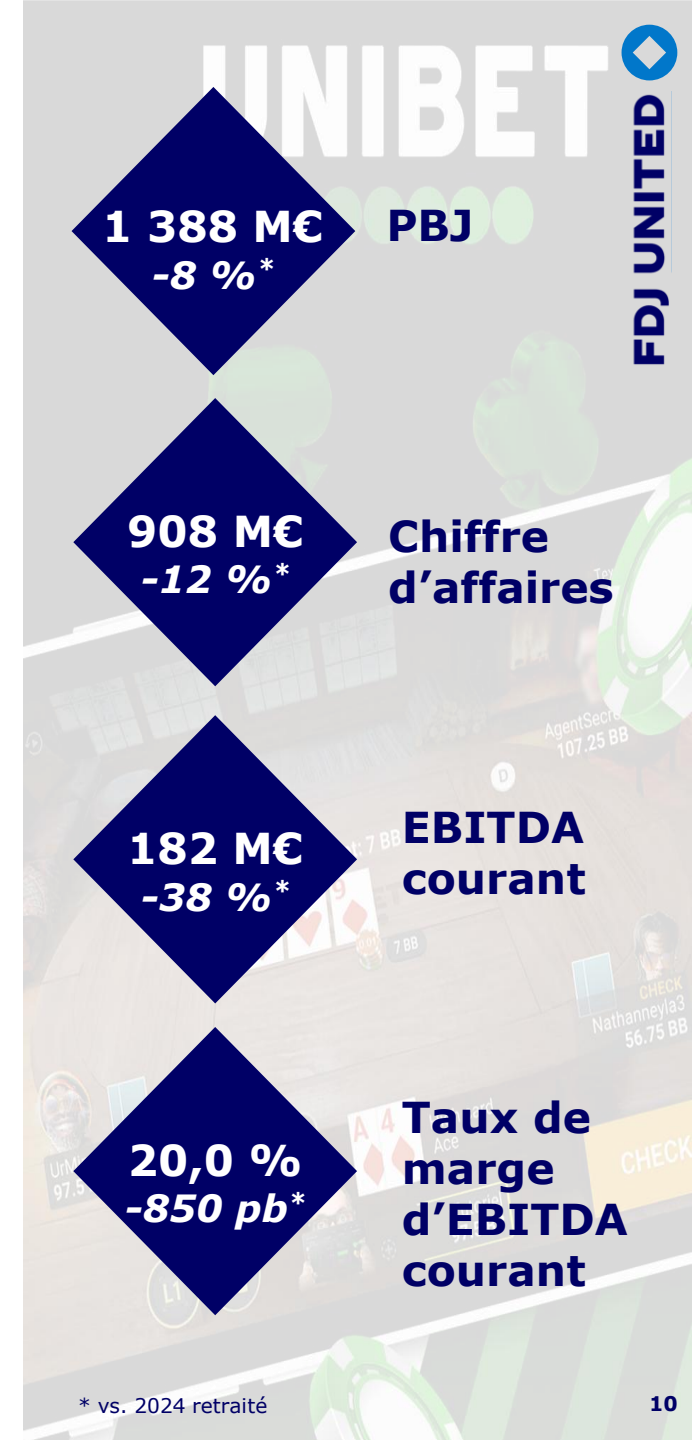
◆ Niveau record de joueurs actifs (>+10 %)

◆ PBJ +5,6 % et CA +1,3 % hors UK et Pays-Bas

- ◇ Forte hausse de la part de marché en France

◆ 182 M€ d'EBITDA courant – Taux de marge de 20,0 %

- ◇ 23,2 M€ d'impact des nouvelles taxes sur les jeux



FAITS MARQUANTS EXTRA-FINANCIERS 2025

EN FRANCE: UNE PERFORMANCE QUI BENEFICE A TOUTES LES PATRIES PRENANTES

7,5 Mds€

Contribution à la
richesse nationale

0,29 % du PIB en France

5,1 Mds€

Contribution aux
finances publiques

dont 4,8 Mds€ de
prélèvements publics sur
les jeux

57 200

Emplois créés ou
pérennisés

dont 20 400 dans le
réseau bars-tabacs-
presse

1 008 M€

aux détaillants

558 M€

aux fournisseurs

394 M€

aux collaborateurs

FAITS MARQUANTS EXTRA-FINANCIERS 2025

Une nouvelle raison d'être approuvée par les actionnaires en assemblée générale
« Incarner l'avenir des jeux d'argent et de hasard divertissants et responsables au service d'un modèle créateur d'impacts positifs pour la société »



Outil propriétaire pour
prévenir les pratiques
de jeu à risque
Déployé pour la loterie en ligne



Outil pour prévenir les
pratiques de jeu à risque
Déploiement en cours
pour les paris et jeux en ligne

Score « A » pour la 4^e année
consécutive
Décerné par l'indice Vérité 40
(SBF 120)



Investissement de 5 M€
dans Averrhoa Nature-Based
Solutions
Un fonds lancé par Ardian
en partenariat avec aDryada

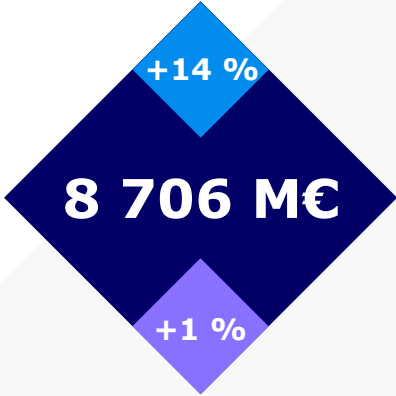




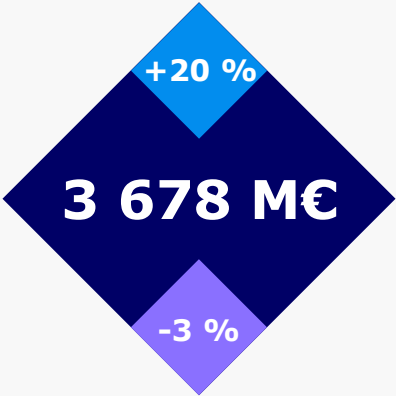
RESULTATS FINANCIERS

CHIFFRES CLÉS 2025

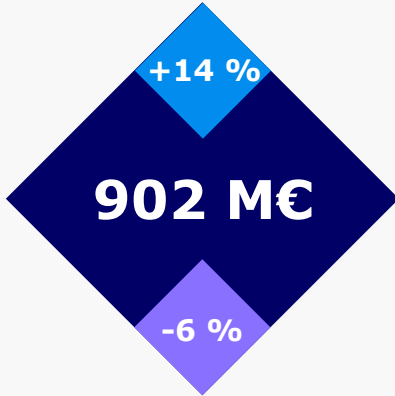
vs. 2024
publié



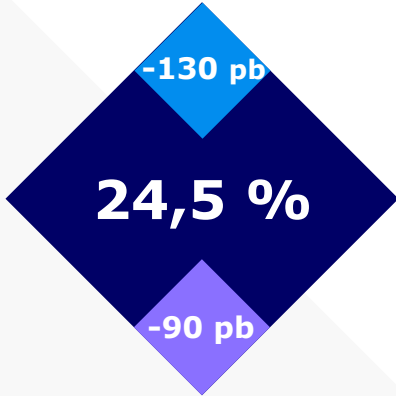
Produit brut
des jeux



Chiffre d'affaires

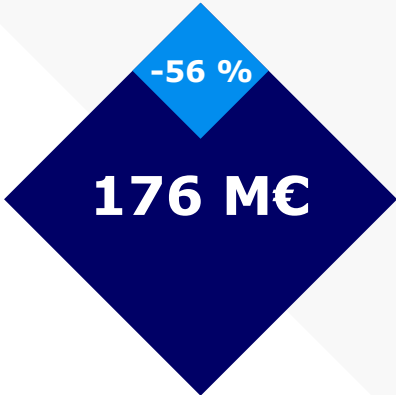


EBITDA courant

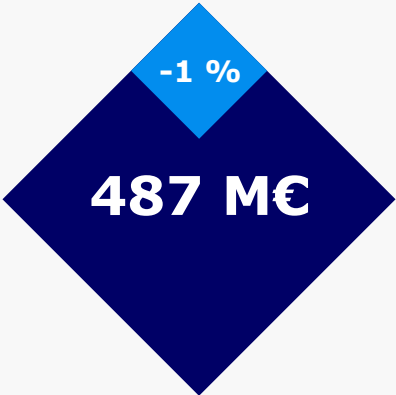


Taux de marge
d'EBITDA courant

vs. 2024
retraité



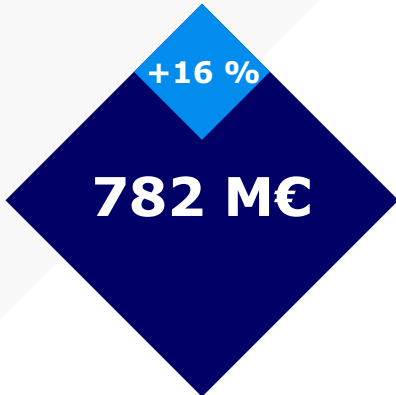
Résultat net
publié



Résultat net
ajusté



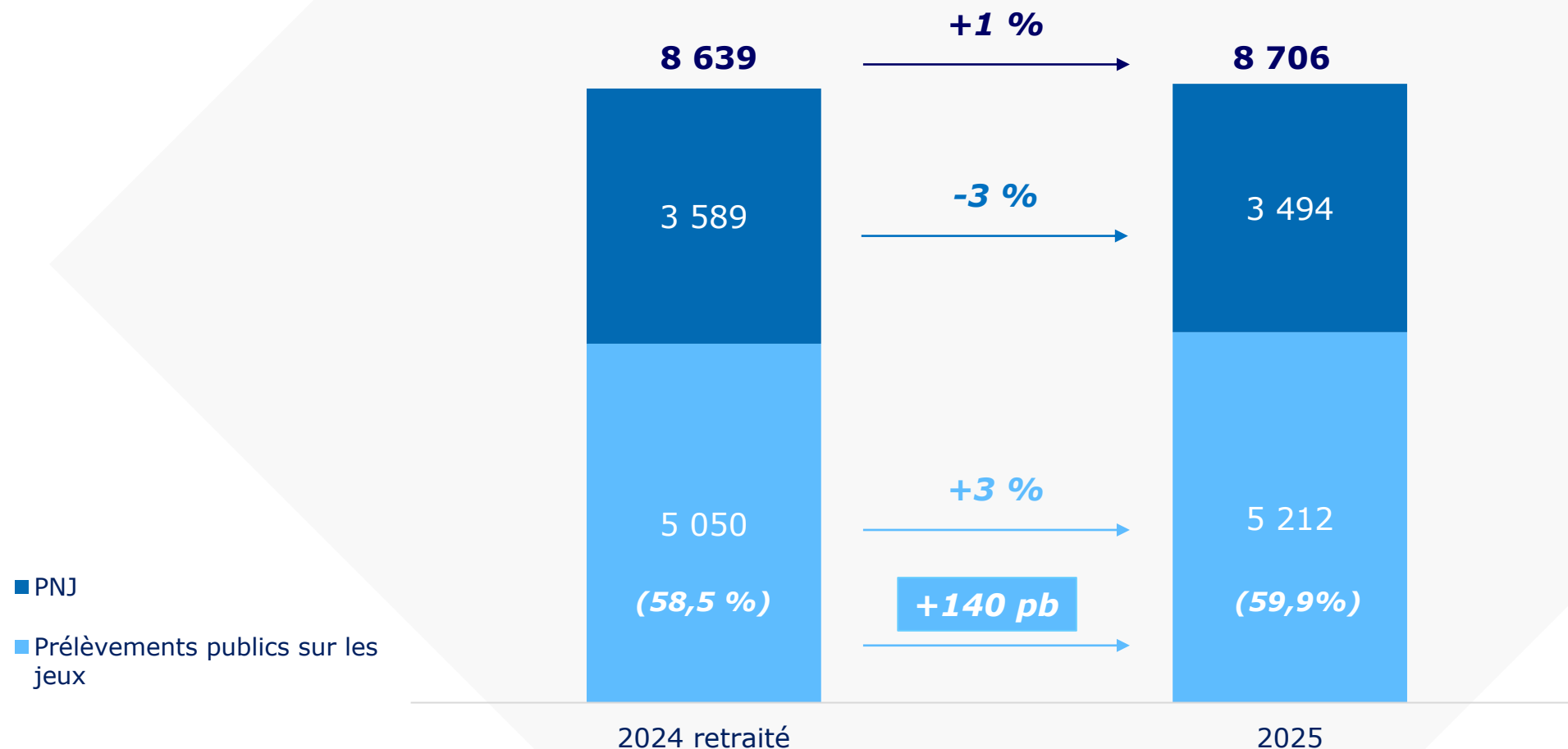
Dette financière
nette



Cash-flow
libre

PRODUIT BRUT DES JEUX DE 8 706 M€ : +14 % VS PUBLIÉ ET +1 % VS RETRAITÉ

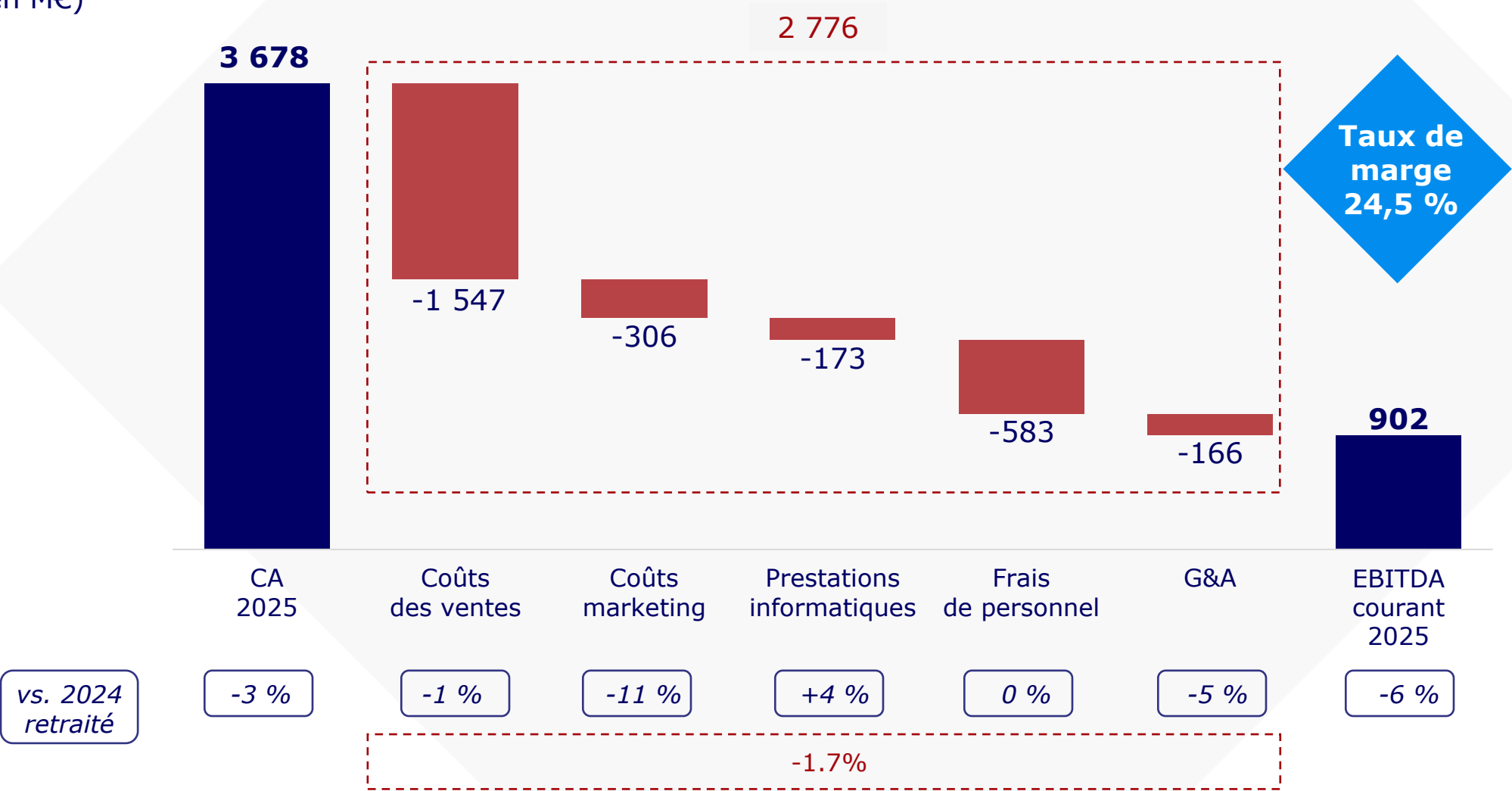
TAUX DE PRELEVEMENTS PUBLICS SUR LES JEUX : +140 PB, À 59,9 %



EBITDA COURANT DE 902 M€

TAUX DE MARGE D'EBITDA COURANT DE 24,5 %

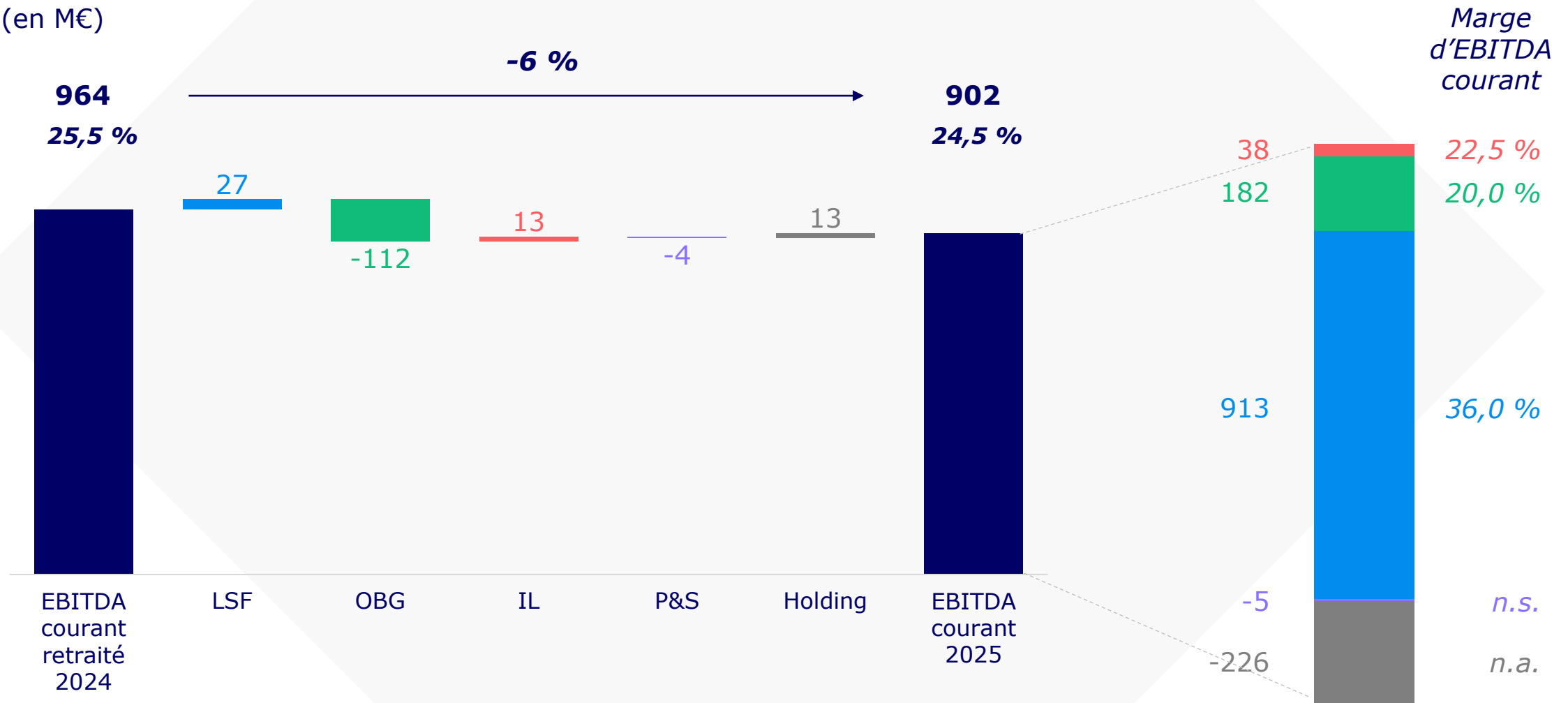
(en M€)



EBITDA COURANT DE 902 M€

TAUX DE MARGE D'EBITDA COURANT DE 24,5 %

(en M€)



EBITDA COURANT DE 902 M€

TAUX DE MARGE D'EBITDA COURANT DE 24,5 %

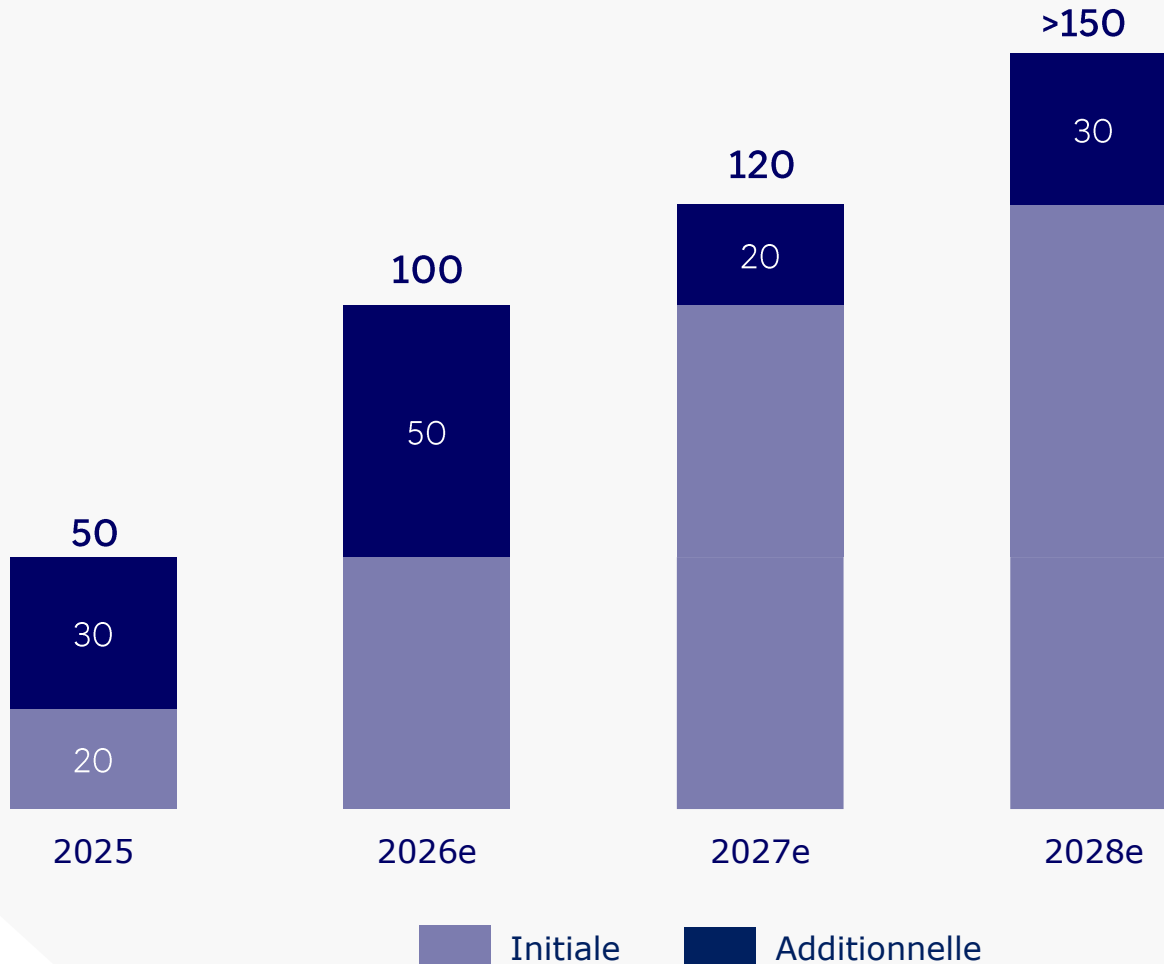
(en M€)



PLAN DE PERFORMANCE DÉPASSÉ EN 2025

OBJECTIF REVUE À LA HAUSSE >DE 150 M€ FIN 2028 (CONTRE > 120 M€)

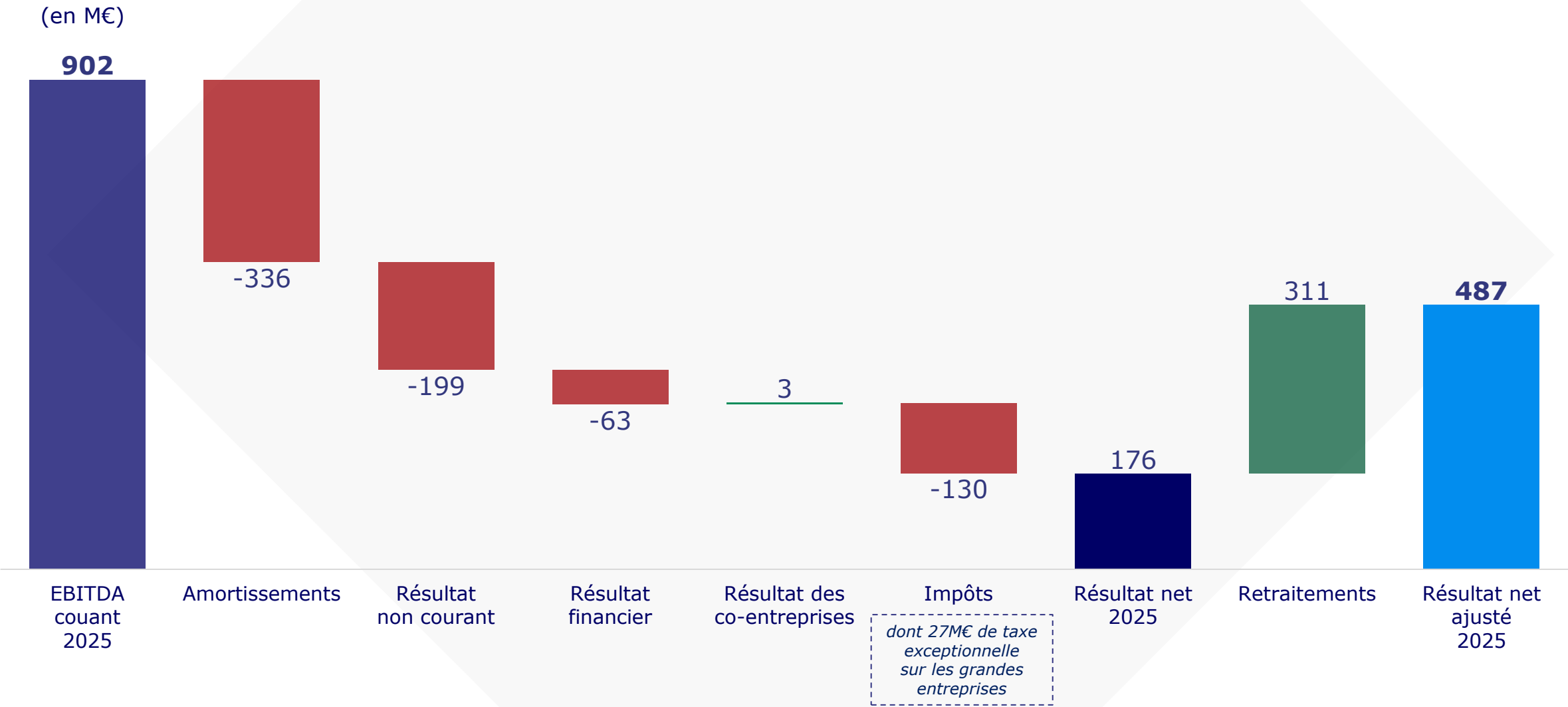
Réduction de coûts (en M€)



RÉSULTAT NET AJUSTÉ DE 487 M€

IMPACT DE L'ACQUISITION DE KINDRED SUR LE RÉSULTAT FINANCIER

27 M€ DE TAXE EXCEPTIONNELLE SUR LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES





PERSPECTIVES

LOTÉRIE ET PARIS SPORTIFS EN RÉSEAU FRANCE PERSPECTIVES 2026

- ◆ Accélération de la création de points de vente sous enseigne (~700 ouvertures)
- ◆ Poursuite de la mise en place d'une organisation simplifiée de la force de vente

◆ Loterie

- ◇ Nombreuses animations des **jeux de tirage**
 - Euromillions, 50 ans du Loto, Super Loto des trois vendredis 13
- ◇ Animation mensuelle du portefeuille de **jeux instantanés**
 - 1 jeu en point de vente et en ligne
 - Relancements de Cash, Numéro fétiche, ...
- ◇ Offre et services dédiés **en ligne**
 - ~ 1 jeu exclusif web par mois
 - Jeux innovants : Bubblecaster, Lagoon Cash (multijoueurs)

◆ Paris sportifs en point de vente

- ◇ 20 nouvelles formules de paris sur le football, soit + de 400 paris par match



PARIS ET JEUX EN LIGNE

PERSPECTIVES 2026

- ◆ Une organisation optimisée pour favoriser l'excellence opérationnelle
- ◆ France : Parions Sport en ligne devient Unibet
- ◆ Poursuite de l'automatisation du marketing et du service clients, facilitée par l'IA
- ◆ Finlande : préparation pour l'ouverture du marché mi-2027

◆ Initiatives commerciales et marketing

- ◇ Poursuite de l'internationalisation de la marque 32Red
- ◇ Finalisation de la mise en place de la stratégie multi-licences en Suède

◆ Calendrier d'événements sportifs attractif

- ◇ Coupe du monde de football



PERSPECTIVES 2026

Loterie internationale

◆ Devenir un leader multi-marchés

- ◇ Mise en place d'une équipe dédiée (réponse aux appels d'offres...)
- ◇ Irlande : poursuite de la mise en oeuvre de synergies




Paielement et Services

◆ Construire un actif différenciant et évolutif

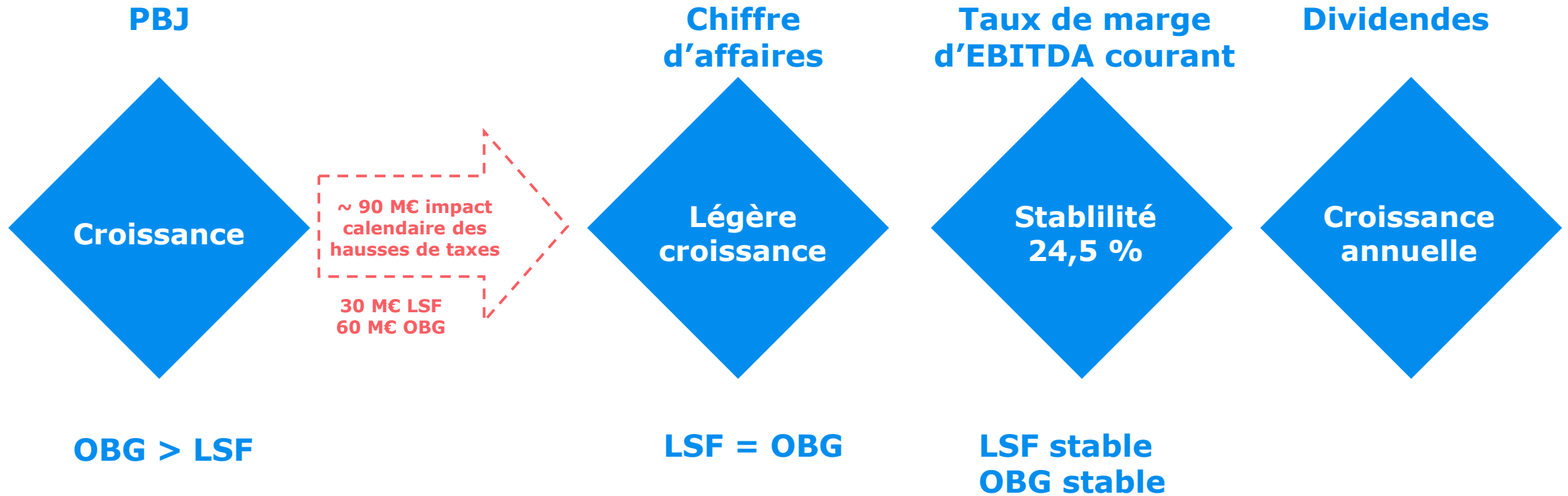


Data & IA

◆ Optimiser les activités grâce à la Data et à l'IA

- ◇ Soutenir une croissance responsable avec une expérience client enrichie
 - ◇ Améliorer l'efficacité pour atteindre les meilleurs standards d'excellence opérationnelle
- 
- ◇ Partenariat avec H Company pour développer l'IA agentique au sein du Groupe

FDJ UNITED : PERSPECTIVES 2026



FDJ UNITED : PERSPECTIVES MOYEN TERME

AJUSTEMENT DES OBJECTIFS DE MOYEN TERME

- ◆ **Sur la période 2026-2028 et à cadre fiscal constant, FDJ UNITED prévoit désormais une accélération progressive de la croissance du chiffre d'affaires, de l'ordre de +5 % en 2028**
- ◆ **Les autres objectifs de moyen terme restent inchangés**
 - ◇ Taux de marge d'EBITDA courant > 26 % en 2028
 - ◇ Taux de conversion d'EBITDA courant en *cash-flow* libre > 80 %
 - ◇ Croissance annuelle du dividende, avec un taux de distribution du résultat net ajusté d'au moins 75 %
- ◆ **Etapes clés**
 - ◇ Portefeuille d'actifs technologiques complété par une plateforme de paris sportifs propriétaire déployée d'ici fin 2027
 - ◇ Objectif du plan de performance > 150 M€ d'ici fin 2028

DÉVELOPPEMENT DE LA CONVERGENCE ENTRE LES ACTIFS ET LES PROCESSUS AU SEIN DU GROUPE, POUR UNE EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ACCRUE



Affirmer notre leadership en Europe en tant qu'opérateur responsable de jeux d'argent et de hasard



Q&A



ANNEXE

GLOSSAIRE

- ◆ LSF: BU Loterie et paris sportifs en réseau France
- ◆ OBG: BU Paris et jeux en ligne
- ◆ IL: BU Loterie internationale
- ◆ P&S: BU Paiement et Services
- ◆ PBJ: produit brut des jeux = mises – gains des joueurs
- ◆ PNJ: produit net des jeux = PBJ – prélèvements publics sur les jeux
- ◆ Chiffre d'affaires : PNJ et produits des autres activités
- ◆ EBITDA courant = résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements
- ◆ 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 soulte 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.
- ◆ *Cash-flow* libre : EBITDA courant + variation de besoin en fonds de roulement - investissements; retraité des effets calendrier sur le besoin de fonds de roulement et les lots non réclamés
- ◆ 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

FDJ UNITED 