

# 2025

ENTRETIEN

## Play Forward 2028

Notre stratégie présentée par Stéphane Pallez

ACTIVITÉS

Les mondes du jeu

TALENTS

FDJ UNITED à 360°

SOCIÉTÉ

Notre impact en actes

# SOMMAIRE

Le rapport d'activité intégré 2025 de FDJ UNITED présente la stratégie du Groupe, ses engagements et ses performances. Tout au long de ces pages, il démontre le processus de création de valeur – financière, sociale, environnementale – de FDJ UNITED sur le long terme.

## PROFIL

**Micro-trottoir : qu'est-ce qu'un champion pour vous ?**

**FDJ UNITED, un champion en Europe**

04



08

## ENTRETIEN

**« Avec Play Forward 2028, notre ambition est d'affirmer notre position de leader des jeux d'argent et de hasard en Europe »** – Stéphanie Pallez, Présidente directrice générale

02

## STRATÉGIE

**Play Forward 2028**



12

## ACTIVITÉS

**Les mondes du jeu**

**IA : démêler le vrai du faux**

**Au cœur de la création d'un jeu de tirage**

**Pour une bonne maîtrise du jeu**

**Un modèle d'affaires équilibré et diversifié**

18

## HORIZONS

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

14



DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2025

**Reportages, interviews, coulisses et contenus exclusifs : cette année, certains articles sont enrichis de QR codes renvoyant vers les réseaux sociaux et le site du Groupe. Une autre façon de découvrir FDJ UNITED... et de prolonger la lecture.**

[www.fdjunitied.com](http://www.fdjunitied.com)





## TALENTS

**FDJ UNITED à 360°**

*Guess my job !<sup>1</sup>*

**Valoriser toutes les différences**

30

## SOCIÉTÉ

**L'impact : phénomène de mode ou réalité mesurable ?**

**Notre impact en actes**

**France : une contribution mesurable**

**Fondation FDJ UNITED : de l'action locale à l'impact global**

34

## GOUVERNANCE

**Une gouvernance au service des ambitions de FDJ UNITED**

**Les maîtres-mots du COMEX**

44

## FINANCE

**Le cahier de l'actionnaire**

50

## QUIZ

**Connaissez-vous vraiment FDJ UNITED ?**

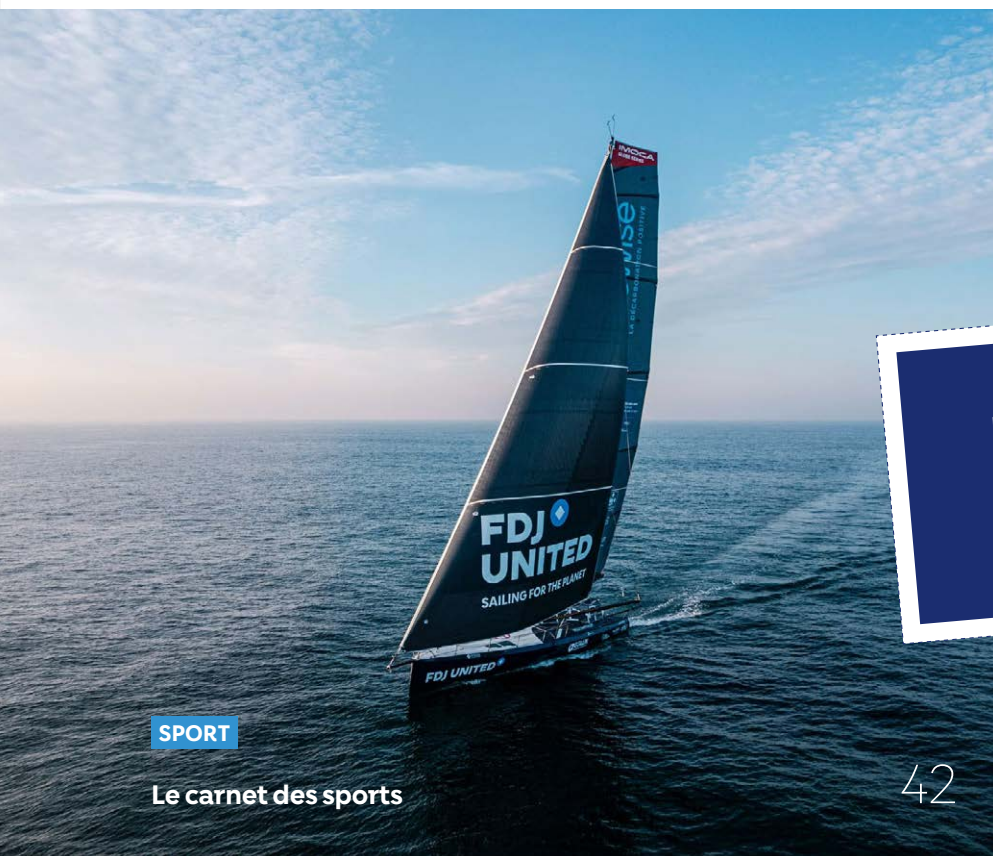
54

?

**LA QUESTION DE L'ACTIONNAIRE**

Chaque année, les actionnaires du Groupe ont la possibilité d'exprimer leurs attentes ou interrogations à travers l'enquête menée par FDJ UNITED avant l'assemblée générale. Certaines de leurs questions font ici l'objet d'un éclairage particulier, en lien avec les sujets traités dans ces pages.

1. Devinez mon métier !



## SPORT

**Le carnet des sports**

42

# MICRO-TROTTOIR QU'EST-CE QU'UN CHAMPION POUR VOUS ?

FDJ UNITED est allé à votre rencontre pour connaître votre définition du mot « champion » !



GLADYS PAYET –  
COMMERCANTE PARTENAIRE

↑ « Une **championne** cherche l'excellence dans ce qu'elle fait : c'est quelqu'un qui gagne, mais surtout, qui se donne les moyens d'atteindre ses objectifs en travaillant dur, en étant disciplinée et en gardant une attitude positive face aux difficultés. »



LIAM BRERETON – COACH AU CLUB DE BOXE DE ST BRIGIDS D'EDENDERRY,  
SOUTENU PAR PREMIER LOTTERIES IRELAND

↑ « Être un **champion**, ce n'est pas être sous les feux de la rampe, c'est mettre les autres en valeur. C'est croire en eux alors qu'ils n'y croient pas eux-mêmes, et leur montrer à quel point ils sont forts. Pour moi, c'est ça qui compte : le cœur, la confiance et la volonté d'aider les autres à trouver leur combat. »



↑ « Une **championne**, c'est avant tout un être humain, avec ses faiblesses et ses doutes, mais qui s'en sert pour devenir plus forte. Ce ne sera pas cette personne qui essaiera d'en faire toujours plus, toujours plus long, toujours plus vite... mais bien celle qui ira à son rythme, pour atteindre son objectif au moment prévu, dans le partage et la bienveillance. »

**MARIE LE NET** – COUREUSE CYCLISTE FDJ UNITED-SUEZ, CHAMPIONNE DE FRANCE 2025

↓ « D'aucuns pourraient me qualifier de **champion** du hasard. Quand j'ai remporté 200 millions d'euros à EuroMillions - My Million, ma décision était déjà prise, j'allais créer une fondation. Anyama, dédiée à la protection du vivant, voyait le jour quelques mois plus tard. Ma plus belle victoire, c'est d'avoir transformé ma chance pour la partager avec le plus grand nombre. »

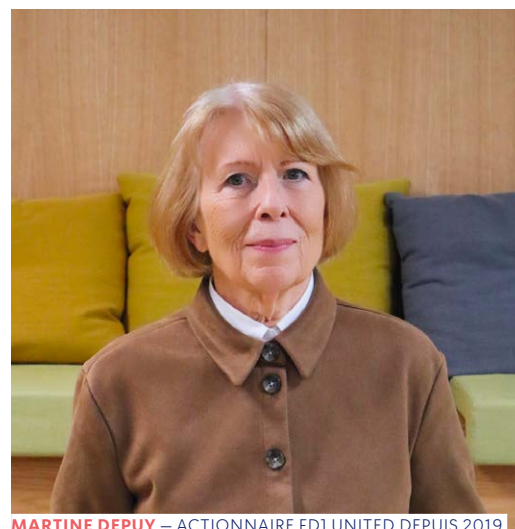


**GUY** – GAGNANT DE 200 M€ À EUROMILLIONS - MY MILLION EN DÉCEMBRE 2020

↓ « Être un **champion**, ce n'est pas faire cavalier seul, mais vouloir avancer ensemble. C'est prendre ses responsabilités, individuellement et collectivement, et partager une passion si puissante qu'elle nous pousse vers l'avant. Parce que la réussite prend tout son sens quand elle se construit ensemble. »



**KIM OLESEN** – DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE DANS LA BUSINESS UNIT PARIS ET JEUX EN LIGNE CHEZ FDJ UNITED



**MARTINE DEPUY** – ACTIONNAIRE FDJ UNITED DEPUIS 2019

↑ « Qu'il s'agisse d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise, la **championne**, c'est tout simplement celle qui a les meilleures performances dans son domaine ! »

# FDJ UNITED : UN CHAMPION EN EUROPE

COUP D'ŒIL



1. Comprenant Gibraltar.  
2. Métropole et outre-mer.

FDJ UNITED dispose d'un large portefeuille de marques iconiques et d'une excellence technologique reconnue. Fort de 5 700 collaborateurs et collaboratrices et d'une présence dans une dizaine de marchés localement régulés, le Groupe propose une offre de jeux diversifiée et responsable, sous droits exclusifs et en concurrence.

## ... DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD

### 33 M

de joueurs, dont **10 M** en ligne

### 3,7 Mds€

de chiffre d'affaires

### 5 700

collaborateurs et collaboratrices de plus de **70** nationalités

### 34 000

points de vente, dont près de **29 000** en France et **5 200** en Irlande

### 902 M€

d'EBITDA courant

◆ Pays dans lesquels le Groupe opère (B2C).

#### Nos business units

- ◆ **Loterie et paris sportifs en réseau France**  
(droits exclusifs)
- ◆ **Paris et jeux en ligne**  
(en concurrence)
- ◆ **Loterie internationale**  
(droits exclusifs en Irlande, produits et services aux loteries étrangères)
- ◆ **Païement et Services**

#### ... GUIDÉ PAR SA RAISON D'ÊTRE

Incarner l'avenir des jeux d'argent et de hasard divertissants et responsables dans un modèle créateur d'impacts positifs pour la société.



# « AVEC PLAY FORWARD 2028, NOTRE AMBITION EST D’AFFIRMER NOTRE POSITION DE LEADER DES JEUX D’ARGENT ET DE HASARD EN EUROPE »

**STÉPHANE PALLEZ**  
Présidente directrice générale

Transformation, intégration, jeu responsable, impact social et sociétal : Stéphane Pallez revient sur une année charnière et des choix structurants qui façonnent l’avenir de FDJ UNITED.

## En devenant FDJ UNITED, le Groupe a ouvert en 2025 un nouveau chapitre de son histoire. Pourquoi une telle transformation ?

**Stéphane Pallez :** Parce que le vrai risque aurait été de ne rien changer ! Notre secteur évolue très vite : les frontières s’estompent entre les marchés, les activités, les univers physiques et digitaux... Autour de nous émergent des acteurs globaux capables de proposer à la fois de la loterie, des paris sportifs et des jeux en ligne. La consolidation s’accélère autour de grands leaders internationaux, évoluant aussi bien dans des environnements concurrentiels qu’en monopole. Dès 2023, nous avons anticipé ces évolutions en nous ouvrant à l’international avec le rachat de Premier Lotteries Ireland (PLI). Puis, avec l’acquisition de Kindred fin 2024, nous avons franchi une étape majeure dans notre développement et entrepris la deuxième grande transformation du Groupe après son introduction en Bourse en 2019. Aujourd’hui, FDJ UNITED est un groupe qui réalise près de 22 % de son chiffre d’affaires à l’international et plus du tiers sur le digital, contre seulement 12 % en 2023.

## De cette vision est né le plan stratégique Play Forward 2028. Quelles sont les grandes orientations de FDJ UNITED pour les prochaines années ?

**S.P. :** Avec Play Forward 2028, notre ambition est d’affirmer notre position de leader des jeux d’argent et de hasard en Europe. Nous visons une croissance durable et rentable avec une amélioration de notre marge d’EBITDA courant et une progression du dividende année après année. En France, notre objectif est de recruter plus d’un million de joueurs supplémentaires d’ici 2028, en renforçant à la fois notre présence en ligne et notre réseau de commerçants partenaires. À l’international, notre priorité est le développement des jeux et paris en ligne, en s’appuyant notamment sur le déploiement de notre plateforme de paris sportifs propriétaire, KSP. Enfin, notre croissance doit être responsable avec un partage de la valeur créée entre toutes les parties prenantes. Nous nous sommes engagés à soutenir notre réseau de distribution, accroître notre contribution sociétale et environnementale et poursuivre une politique de dividende attractive pour nos actionnaires.

→

**Play Forward 2028 s'accompagne d'un plan de performance ambitieux. Pourquoi ?**

**S.P. :** Au moment où nous sommes engagés dans cette transformation majeure, nous devons faire face à l'impact de l'alourdissement de la fiscalité décidé sur les jeux en France, aux Pays-Bas et plus récemment au Royaume-Uni et en Roumanie, pour un impact cumulé 2025 et 2026 supérieur à 150 millions d'euros. Afin d'en limiter les conséquences et préserver notre trajectoire de croissance rentable, nous avons rapidement mis en place un plan de performance de grande ampleur, fondé sur des évolutions de notre modèle opérationnel. Notre objectif est de réaliser plus de 150 millions d'euros de réduction de coûts cumulés à horizon 2028, dont la moitié dans les activités de paris et jeux en ligne, mais également dans nos activités de loterie et paris sportifs en réseau en France et nos frais de structure.

**Quel rôle joue l'innovation dans cette transformation ?**

**S.P. :** Elle est au cœur de notre stratégie. L'enjeu central aujourd'hui, c'est de capitaliser sur les opportunités offertes par la *data* et l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer l'expérience client et gagner en efficacité opérationnelle. Le partenariat que nous avons noué avec H Company en est un bon exemple. Il nous permet d'expérimenter et de déployer l'IA agentique à l'échelle du Groupe. L'innovation est également un levier clé du jeu responsable. Grâce à la *data* et à l'IA, nous pouvons détecter plus tôt les comportements à risque, adapter nos communications marketing et mieux accompagner les joueurs vulnérables.

**Justement, quelles sont vos ambitions en matière de jeu responsable ?**

**S.P. :** Pour un opérateur de jeux, le jeu responsable n'est pas une option ! C'est la condition de la soutenabilité de notre modèle. Nous évoluons sur des marchés régulés, soumis à des conditions d'exploitation très exigeantes. Notre position de monopole en France et en Irlande nous confère une responsabilité particulière et nous oblige à une vigilance et une

amélioration continue. Nos priorités : la lutte contre le jeu des mineurs, la prévention du jeu excessif et l'accompagnement des joueurs en situation de vulnérabilité. Nous dédions déjà au moins 10 % de notre budget publicitaire à des campagnes de prévention, mais nous voulons aller encore plus loin et nous affirmer comme l'opérateur de référence en matière de jeu responsable en Europe. C'est l'objectif de Safe Play, le programme d'engagements que nous déployons sur l'ensemble de nos marchés pour mettre en avant les actions de protection des joueurs que nous menons depuis plus de vingt ans.

**Après Kindred, envisagez-vous d'autres acquisitions ?**

**S.P. :** Aujourd'hui, notre priorité est de finaliser l'intégration de Kindred et la transformation associée de nos activités de paris et jeux en ligne. C'est une transformation ambitieuse, qui mobilise nos équipes et nécessite beaucoup d'énergie et du temps. C'est le préalable à de futures acquisitions. Notre ratio d'endettement<sup>1</sup>, inférieur à deux fois, et notre génération de *cash* nous permettent de reconstituer rapidement notre capacité à nous réendetter. Nous restons donc attentifs aux opportunités, y compris dans le secteur de la loterie à l'international, si elles s'inscrivent dans notre modèle et nos valeurs.



**En 2025, vous avez fait évoluer la raison d'être du Groupe. Pourquoi était-ce nécessaire ?**

**S.P. :** Notre première raison d'être, adoptée en 2020, avait fixé un cap clair après notre introduction en Bourse, accompagnant la transformation du Groupe ces cinq dernières années. Mais en devenant FDJ UNITED et en changeant d'échelle, il nous a semblé naturel de faire évoluer notre raison d'être pour lui donner une dimension internationale. Avec l'acquisition de Kindred, ce sont plus de 2 000 collaborateurs et collaboratrices internationaux qui nous ont rejoints ! Nous avons construit cette nouvelle raison d'être avec l'ensemble de nos parties prenantes, et au premier chef nos équipes. Elle s'appuie sur des engagements concrets, qui guident nos actions au quotidien.

**La contribution économique et sociale est au cœur de votre modèle. Comment se traduit-elle concrètement ?**

**S.P. :** C'est un sujet fondamental pour nous. FDJ UNITED est l'héritier d'une histoire singulière, celle de la Loterie nationale créée



**Au moins  
75 %**

du résultat net ajusté<sup>2</sup> reversé  
aux actionnaires sous forme  
de dividendes

**34 %**

du chiffre d'affaires de FDJ UNITED  
réalisé sur le digital

préserver l'emploi dans la filière bar-tabac-presse. Ce modèle de proximité existe aussi en Irlande, où PLI s'appuie sur plus de 5 000 commerçants partenaires. Mais l'ancrage territorial ne se résume pas à un réseau. Il passe également par le soutien de ce qui fait l'identité et la vitalité des territoires, sur lesquels notre activité permet de soutenir plus de 57 000 emplois. C'est aussi le sens de nos engagements en faveur de la préservation du patrimoine et de la biodiversité ainsi que notre soutien au sport, qui est un véritable moteur de lien social et de dynamisme local. Les grands événements sportifs dont nous sommes partenaires, tels que les Tours de France Hommes et Femmes, participent pleinement à cette mise en lumière des territoires et à leur attractivité économique.

**Dans un contexte marqué par de nombreuses incertitudes, quels enjeux vous paraissent importants pour progresser collectivement ?**

**S.P.** : L'entreprise est au cœur de la société, elle doit aussi agir en matière de diversité et d'inclusion. C'est une conviction, mais également un facteur de performance : des équipes diverses, qui se sentent respectées et écoutées, sont plus fortes et plus engagées ! Je suis convaincue que les dirigeants d'entreprise ont une responsabilité particulière, doivent donner l'exemple et impulser une dynamique au sein de leurs organisations. Je suis très fière des progrès que nous avons réalisés en dix ans pour garantir un recrutement attentif à la diversité, des formations de sensibilisation en interne et des parcours professionnels ouverts à toutes et tous. Pour autant, il faut regarder la réalité en face : il reste énormément à faire et nous ne devons rien tenir pour acquis. Et c'est précisément pour cela que je continue de me mobiliser !



**Le jeu responsable n'est pas une option, mais la condition de la soutenabilité de notre modèle.**



en 1933 pour soutenir les anciens combattants handicapés et blessés de la Première Guerre mondiale. Près d'un siècle plus tard, nous restons convaincus que la performance financière doit être mise au service d'un impact social et sociétal positif. Concrètement, cela se traduit par un modèle fortement redistributif. En France, près de 20 % des mises des joueurs sont reversées aux finances publiques, soit un montant record de 4,8 milliards d'euros, représentant 1,5 % du budget de l'État en 2025. Au-delà des frontières françaises, ce principe irrigue l'ensemble du Groupe. En Irlande, PLI a reversé 239 millions d'euros à plus de 4 500 causes d'intérêt général.

Avec notre nouvelle dimension européenne, nous allons plus loin en augmentant notre contribution sociétale et environnementale volontaire dans la durée.

**L'internationalisation ne vous éloigne-t-elle pas des territoires ?**

**S.P.** : Pas le moins du monde. En France, nous restons profondément attachés à nos près de 29 000 points de vente, qui constituent le premier réseau de proximité du pays. En 2025, nous avons ainsi reversé plus d'un milliard d'euros de commissions à nos commerçants partenaires et contribué à

**1.** Dette financière nette / EBITDA courant.  
**2.** Voir page 50.

# NOTRE AMBITION

Augmentation  
de nos parts  
de marché pour  
nos activités  
en concurrence

Recrutement  
de nouveaux  
joueurs pour  
nos activités en  
monopole

## PLAY FORWARD 2028

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

Croissance  
durable  
et rentable

Rendement  
attractif pour les  
actionnaires

## OBJECTIFS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

Accélération progressive de la croissance du chiffre d'affaires, qui ressortirait de l'ordre de

### +5 %

en 2028

### >26 %

de marge d'EBITDA courant en 2028

### >80 %

de taux de conversion de l'EBITDA courant en *cash-flow* libre

Une progression annuelle du dividende, sur la base d'un taux de distribution d'au moins

### 75 %

du résultat net ajusté<sup>1</sup>



Poursuivre la réduction de la part du chiffre d'affaires attribuable à des joueurs à risque

Élever progressivement le niveau de contribution sociétale et environnementale du Groupe à

### 5 %

du résultat net publié en 2030 (vs 2,7 % en 2024)

## QUATRE BUSINESS UNITS PLEINEMENT ENGAGÉES DANS L'ATTEINTE DE NOTRE AMBITION



### Loterie et paris sportifs en réseau France

**Poursuivre la croissance durable et rentable de notre bassin de joueurs, sur nos deux canaux de distribution, complétée par une approche omnicanale**

Une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires « *low to mid single digit* »

Pénétration digitale portée à environ 20 % du chiffre d'affaires loterie

Transformation du réseau et du modèle de distribution



### Paris et jeux en ligne

**Développer nos positions sur l'ensemble de nos marchés avec une croissance rapide du chiffre d'affaires, et plus encore de la profitabilité**

Gains de parts de marché en Europe, pour une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires « *high single digit* »

Renforcement de l'efficacité opérationnelle et croissance à deux chiffres de l'EBITDA

Une plateforme propriétaire unique, progressivement déployée sur toutes les marques et tous les marchés



### Loterie internationale

**Devenir un leader multijuridictionnel dans le domaine de la loterie**

Capacité à opérer avec succès des loteries hors de France, synergies au sein du Groupe



### Paiement et Services

**Bâtir un actif véritablement différenciant et évolutif**

Services de paiement pour les clients finaux (Nirio)

Services marchands pour les commerçants en France

**Plan de performance pluriannuel avec un objectif de plus de 150 M€ à fin 2028.**

1. Voir page 50.

Réglementation renforcée, évolution du paysage concurrentiel, transformation rapide des usages : le secteur des jeux d'argent et de hasard connaît une profonde mutation en Europe. FDJ UNITED anticipe ces dynamiques pour développer un modèle responsable, innovant et compétitif.

# LES TENDANCES DU SECTEUR



## Un renforcement de la réglementation

En Europe, la régulation des jeux d'argent et de hasard se renforce. Plusieurs pays sont soucieux d'intégrer de nouvelles mesures de protection des joueurs et de mieux identifier et accompagner ceux à risque : contrôles de l'identité et de l'âge, limitations du montant et de la fréquence des dépôts, dispositifs d'auto-exclusion, etc. Dans le même temps, la publicité et le sponsoring par des opérateurs de jeux d'argent se voient davantage encadrés – voire interdits, dans certains cas – sur les supports audiovisuels, numériques et dans les enceintes sportives. Si la régulation vise à protéger les joueurs, elle a aussi pour objectif de canaliser la demande vers l'offre régulée, alors que le jeu illégal persiste. En France, il reste limité (estimé inférieur à 10 % du marché), mais il atteint des niveaux plus élevés ailleurs en Europe (plus de 50 % aux Pays-Bas), malgré une forte régulation. Enfin, dans un contexte économique incertain, la fiscalité spécifique aux jeux d'argent et de hasard continue d'augmenter, s'ajoutant à des taxes sur les entreprises également en progression.



Engagé de longue date dans la lutte contre l'offre illégale, FDJ UNITED n'opère que sur des marchés régulés ou en voie de l'être. Notre modèle constitue une alternative innovante et responsable aux plateformes illégales, qui exposent les joueurs à des risques d'addiction, de fraude ou de dérives criminelles. Pour répondre aux attentes des autorités comme de nos clients, nous améliorons en continu nos offres et nos outils de modération afin de garantir une pratique réellement récréative.

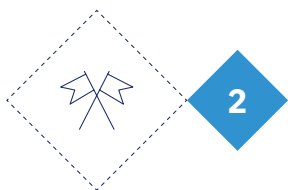


**CELIA VEROT** –  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE,  
DIRECTRICE JURIDIQUE  
ET RÉGULATION



### À retenir

Au 1<sup>er</sup> juillet 2025, les prélèvements sur les jeux d'argent et de hasard ont augmenté en France. Ces taxes concernent les jeux de loterie et les paris sportifs, ainsi que les dépenses publicitaires. À cela s'ajoute une hausse de la fiscalité des jeux en ligne dans plusieurs pays où le Groupe opère. Dans un contexte budgétaire contraint, d'autres pays ont acté de nouvelles augmentations des prélèvements. C'est le cas de la Roumanie, pour les opérateurs en ligne, et du Royaume-Uni, où le gouvernement a annoncé une augmentation des prélèvements sur les jeux et paris en ligne, en deux temps, en 2026 puis 2027. À l'échelle de FDJ UNITED, l'impact est estimé à plus de 150 millions d'euros au total en année pleine, c'est pourquoi le Groupe a adopté un plan de performance 2025-2028.



## De nouvelles dynamiques concurrentielles

Le paysage concurrentiel mondial connaît une recomposition accélérée. Les fusions et acquisitions se multiplient pour permettre aux opérateurs d'atteindre une taille critique, d'internaliser des technologies clés et d'élargir leurs portefeuilles de jeux. De nouvelles opportunités de croissance apparaissent ainsi avec l'ouverture ou la réorganisation de marchés internationaux. L'Italie a par exemple déployé un nouveau système

de licences pour les jeux en ligne. L'Autriche a lancé la mise en concurrence des droits d'exploitation de la loterie.

Dans le même temps, l'offre en ligne se diversifie : paris sportifs, casino en ligne, jeux instantanés, formats hybrides mêlant divertissement, prédiction et *gaming*... De nouveaux entrants venus de l'écosystème *tech* tels que les plateformes de *streaming*, des studios de jeux vidéo ou encore des acteurs du divertissement bousculent les codes traditionnels du secteur. La frontière entre des canaux et segments autrefois distincts s'efface : différentes formes de jeux tendent à converger, tout comme les parcours physiques et digitaux.

Dans cet environnement très évolutif, la souveraineté des plateformes technologiques ainsi que la capacité à traiter les données et à proposer une expérience utilisateur fluide deviennent des avantages compétitifs déterminants pour les opérateurs.



Grâce à l'acquisition de Kindred, FDJ UNITED a changé d'échelle. À horizon 2028, notre ambition est claire : valoriser la notoriété de nos marques, renforcer notre plateforme de paris sportifs et développer notre présence en Europe.



**RICHARD COURTOIS** –  
DIRECTEUR PARIS  
ET JEUX EN LIGNE FRANCE



## 200 Mds€

Entre 2025 et 2030, le marché mondial des jeux en ligne régulés devrait passer de 139 à 200 milliards d'euros de produit brut des jeux.

### Le saviez-vous ?

Une part croissante des plateformes de paris sportifs utilise l'intelligence artificielle pour personnaliser les parcours client ou optimiser les cotes. La technologie permet aussi de mieux protéger les joueurs en détectant les pratiques à risques.

# DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD



## Une évolution des comportements et des préférences des consommateurs

La manière de jouer aux jeux d'argent et de hasard évolue profondément, influencée par la généralisation des usages mobiles : place aux sessions courtes ou « micro-moments » de jeu, accessibles en un clic à tout moment, et aux expériences personnalisées inspirées des codes du divertissement et des jeux vidéo (recommandation de contenus, parcours sur mesure, *gamification*...). Les formats immersifs se développent, du *live-dealer* aux expériences enrichies, et renforcent l'attractivité des offres numériques. Mais cette appétence pour le digital coexiste avec un attachement fort à l'interaction humaine, à la relation de proximité et à la confiance que procurent les réseaux physiques. Cette diversité des usages renforce la nécessité d'un modèle véritablement omnicanal, capable d'accompagner chaque joueur selon son parcours, son âge, ses habitudes et ses attentes, tout en intégrant un impératif de responsabilité et de transparence.



### Mythe ou réalité ? Les *millennials* sont plus nombreux à jouer que les générations précédentes.

Réalité partielle ! En Europe, les 26-35 ans représentent environ 29 % des joueurs et sont principalement actifs en ligne. Si les adultes plus âgés jouent moins sur mobile, ils restent très présents sur les jeux physiques et la loterie.

**27%**

C'est le taux de digitalisation des jeux d'argent et de hasard dans le monde en 2025, contre 21 % en 2022.



En devenant opérateur de la loterie nationale irlandaise, FDJ UNITED n'a pas seulement conquis un nouveau marché : il a relevé le défi de séduire des joueurs aux habitudes différentes de celles de la France. Cette expérience illustre notre capacité à nous adapter, à innover et à créer des offres attractives qui parlent à chacun. Forts de cette réussite, nous sommes désormais idéalement positionnés pour étendre nos activités en capitalisant sur nos atouts : expertise opérationnelle, créativité et contenus toujours plus immersifs.



**GIOVANNA D'ESPOSITO** –  
DIRECTRICE DE LA BUSINESS UNIT  
LOTTERIE INTERNATIONALE



**Produit brut des jeux (PBJ) :** différence entre le montant des mises engagées par les joueurs et les sommes qui leur sont reversées au titre des gains. Indicateur clé pour mesurer la taille du marché.

**Gamification :** mécanismes ludiques intégrés au jeu (missions, points, classements, récompenses) pour rendre l'expérience de jeu plus engageante et fidéliser les joueurs.

**Omnicanal :** accessible à travers plusieurs canaux de distribution et de contact : points de vente, site web, application mobile, réseaux sociaux...

**Canaliser :** orienter la demande en matière de jeu vers des offres légales et régulées, afin de protéger les données des joueurs, garantir le paiement des gains et lutter contre les risques d'addiction ou de fraude.

**Live-dealer :** jeux de casino en ligne animés en direct par un croupier réel via une diffusion vidéo, permettant aux joueurs d'interagir et de suivre le déroulement du jeu en temps réel.

# Cap sur l'Europe

Fort de sa position historique en France, FDJ UNITED se déploie à l'international. Jonathan Gindt, Directeur Stratégie, détaille pourquoi le marché européen, solide et en croissance, constitue une véritable opportunité pour le Groupe.



**JONATHAN GINDT**

Directeur Stratégie Groupe de FDJ UNITED

## Pourquoi avoir fait de l'Europe votre terrain de jeu privilégié ?

**Jonathan Gindt :** Si la France est notre marché historique, nous regardons désormais au-delà de nos frontières. L'Europe offre un cadre réglementaire établi et stable, où la promotion d'une offre de jeu régulée, sûre et responsable est partagée par de nombreux pays. C'est aussi un marché dynamique, dont le produit brut des jeux (PBJ) devrait atteindre 166 milliards d'euros en 2028, contre 144 milliards d'euros en 2025<sup>1</sup>. C'est pour saisir ces opportunités de croissance que les grands acteurs poursuivent la consolidation du marché.

## Quel est l'impact des crises économiques sur le marché ?

**J.G. :** Le marché européen des jeux régulés est relativement insensible aux cycles économiques. Entre 2022 et 2025, nous avons observé une croissance annuelle moyenne de 7 %, même en période de tensions budgétaires ou de crises. Cette résilience s'explique en partie par la diversification des segments (loterie, paris sportifs, jeux en ligne) et par l'extension rapide des offres numériques qui répondent à des usages persistants, quel que soit le cycle économique.

## Quel regard portez-vous sur la réglementation européenne et l'ouverture de certains marchés ?

**J.G. :** La plupart des pays européens disposent d'une régulation locale pour les jeux en ligne en concurrence, offrant un environnement stable et prévisible pour notre développement. Cette stabilité réglementaire facilite notre planification stratégique et nous permet d'investir en toute confiance. En France, le cadre adopté en 2019 lors de la privatisation du Groupe avait d'ailleurs été salué par nos partenaires.

### FOCUS : LE SECTEUR DES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD EN FRANCE

En France, le marché des jeux d'argent et de hasard est très encadré. FDJ UNITED bénéficie des droits exclusifs pour exploiter les jeux de loterie en point de vente et en ligne, ainsi que les paris sportifs en point de vente, garantis jusqu'en 2044 par la loi PACTE. En ligne, les paris sportifs, les paris hippiques et le poker s'exercent quant à eux dans un marché concurrentiel, dynamique et en constante évolution. Le schéma ci-contre présente les principaux segments et la position de FDJ UNITED dans l'écosystème français.

Régulateurs



En point de vente



En ligne

- Activités exercées par FDJ UNITED
- ▤ Activités bénéficiant de droits exclusifs FDJ UNITED
- Activité bénéficiant de droits exclusifs

#### EN SAVOIR PLUS

Consultez le Document d'enregistrement universel 2025, chapitre 1, "Présentation du Groupe".

1. Source : H2GC, 15 janvier 2026.

2. 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.

# LES MONDES DU JEU



Chez FDJ UNITED, nous voyons le jeu d'argent et de hasard comme un univers où divertissement, innovation et responsabilité se complètent. Dans cet univers en constante évolution, le Groupe dispose d'un modèle singulier qui combine activités en monopole et en concurrence.

# Loterie et paris sportifs en réseau France

DROITS EXCLUSIFS



Plus d'une personne majeure sur deux joue aux jeux FDJ UNITED en France.

La Loterie nationale, ancêtre de FDJ UNITED, a été créée en 1933 pour venir en aide aux « Gueules Cassées » (voir p. 46). Aujourd'hui, les jeux de loterie, en point de vente comme en ligne, restent la principale activité du Groupe. Sous la marque FDJ, l'offre inclut LOTO, EuroMillions - My Million, EuroDreams, Amigo, Keno, Joker+, Crescendo et la gamme de jeux instantanés Illiko, également accessibles en ligne, un canal en forte croissance. FDJ UNITED détient aussi les droits exclusifs pour les paris sportifs en point de vente, permettant aux joueurs de proposer des pronostics sous forme de paris à cotes ou paris mutuels. Cette distribution physique s'accompagne d'une digitalisation croissante : de nombreuses fonctionnalités numériques permettent désormais aux joueurs de préparer leurs paris sur leurs *smartphones*.

OBJECTIF  
PLAY FORWARD 2028

RECRUTEMENT DE PLUS  
D'UN MILLION DE JOUEURS

LA QUESTION  
DE L'ACTIONNAIRE

Pourquoi n'y a-t-il pas plus de petits gagnants au lieu d'un seul avec un gros montant ?



Réponse :

Parce que le rêve fait partie du jeu ! Les cagnottes exceptionnelles créent l'émotion, marquent les esprits et renforcent la notoriété des marques EuroMillions - My Million et LOTO. Elles stimulent la participation, tout en préservant la responsabilité, en évitant une fréquence de jeu trop élevée.

## La vie après le gain

Remporter un jackpot à la loterie est un événement exceptionnel qui bouleverse le quotidien. Pour que les gagnants puissent le vivre sereinement, FDJ UNITED propose un accompagnement complet à ses grands gagnants. Gratuit et facultatif, ce dispositif est accessible dès un million d'euros remportés, et combine suivi personnalisé et ateliers collectifs : partage d'expériences, gestion des émotions, informations sur la gestion patrimoniale...

**Un peu de mathématiques...**

Il existe deux types de paris : les paris à cotes et les paris mutuels. Dans le premier cas, le gain potentiel dépend d'une cote fixée à l'avance : moins un résultat est jugé probable, plus le gain potentiel est élevé, mais le risque aussi ! Avec les paris mutuels, les mises des joueurs sont regroupées puis redistribuées entre les gagnants, après prélèvement de taxes spécifiques et de la rémunération de l'organisateur. Ce système est particulièrement utilisé pour les courses hippiques.

**Podium des sports les plus pariés sur nos offres en ligne en France**

1

**FOOTBALL**  
51 % des mises



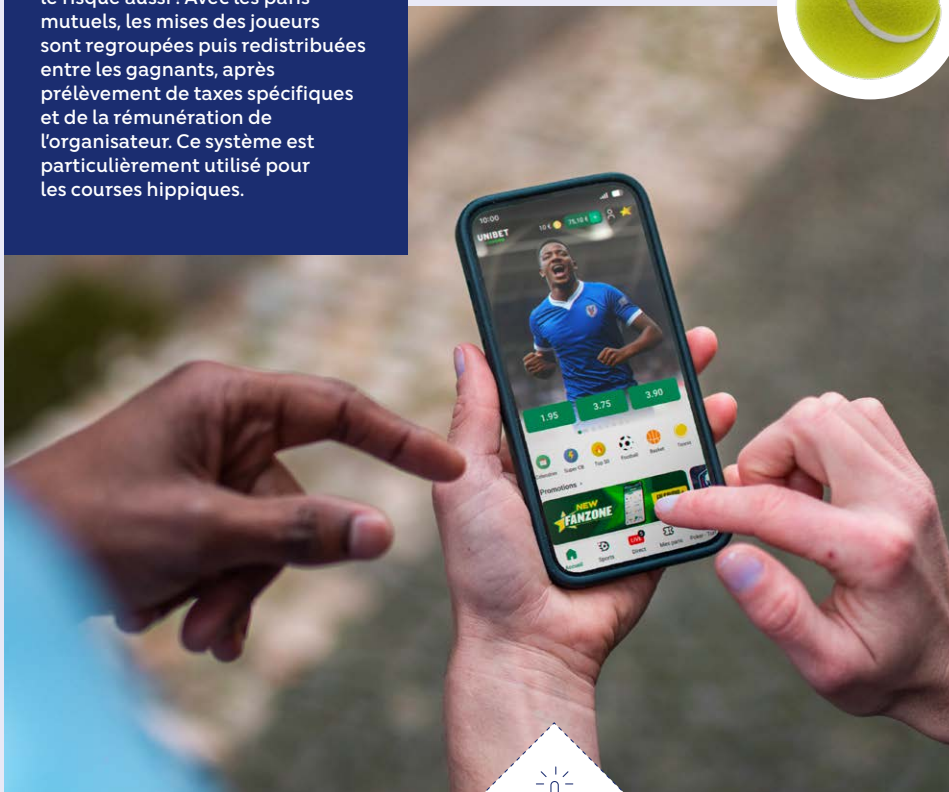
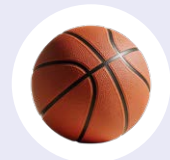
**TENNIS**  
24 % des mises

2



**BASKET**  
10 % des mises

3



**Une plateforme technologique unique**

Avec l'acquisition de Kindred, FDJ UNITED a étendu ses capacités technologiques. La plateforme de paris sportifs KSP, développée en interne, est progressivement déployée et alimentera prochainement l'ensemble des marques et marchés. Dans un environnement concurrentiel élevé, disposer de ses propres outils permet de proposer une expérience client différenciée, une meilleure maîtrise des données, et une plus grande agilité pour améliorer son offre.

**OBJECTIF**  
**PLAY FORWARD 2028**

**GAGNER DES PARTS**  
**DE MARCHÉ EN EUROPE**

**Paris et jeux en ligne** EN CONCURRENCE

FDJ UNITED propose une offre en ligne riche et diversifiée, avec des paris sportifs et hippiques, du poker et du casino, sur les marchés où ces activités sont autorisées. Le Groupe dispose d'un agrément pour les paris sportifs en ligne sur le marché français depuis son ouverture à la concurrence en 2010. Les parieurs peuvent également miser en direct pendant les rencontres. Avec l'acquisition de ZEturf, opérateur de paris hippiques en ligne, puis celle de Kindred et de sa marque phare de paris sportifs Unibet, FDJ UNITED s'impose aujourd'hui comme un acteur majeur des paris et jeux en ligne dans plus de dix pays, essentiellement en Europe.

# Loterie internationale

DROITS EXCLUSIFS EN IRLANDE, PRODUITS ET SERVICES AUX LOTERIES ÉTRANGÈRES



Près de  
**20 %**

des mises réalisées en ligne en Irlande

Près de  
**5 200**

commerçants partenaires en Irlande

**OBJECTIF  
PLAY FORWARD 2028**

**DEVENIR UN LEADER  
MULTI-JURIDICTIONNEL  
DANS LE DOMAINE  
DE LA LOTERIE**

## Une loterie aux couleurs de Noël

Chaque 31 décembre, le « Christmas Millionaire Raffle » est un rendez-vous incontournable pour les Irlandais. Avec seulement 600 000 tickets à 25 euros chacun et 8 500 prix allant de 500 à un million d'euros, cette édition spéciale attire des milliers de joueurs. Un tirage unique pour clôturer l'année en beauté... et commencer la suivante sous le signe de la chance !



En 2023, FDJ UNITED a acquis Premier Lotteries Ireland (PLI), qui exploite la loterie nationale irlandaise sous droits exclusifs jusqu'en 2034. Fort de plus de 200 collaborateurs et collaboratrices, PLI propose une trentaine de jeux de tirage et de grattage, en point de vente et en ligne en Irlande. FDJ UNITED travaille également avec ses partenaires internationaux pour développer les contenus digitaux de demain.



**Une offre de compte et de carte de paiement**

En 2025, Nirio s'enrichit d'une nouvelle offre, Nirio Compte, qui inclut une carte virtuelle gratuite et qui permet de déposer ou retirer des espèces dans les points de vente du Groupe agréés Nirio. Nirio Compte Plus, son offre payante, sera enrichie dès le début d'année 2026.

**Lancement de Nirio Business : le partenaire des commerces de proximité**

Pour les professionnels, une nouvelle solution de caisse innovante a été dévoilée à destination du marché du bar-tabac-presse. Côté café, hôtel, restaurant, c'est une offre de financement qui a été lancée en avril 2025, afin de faciliter leur quotidien.

**15 000**

commerçants équipés des solutions Nirio Business (logiciel de caisse et solutions de paiement-monétique)

**Près de 4 M**

d'opérations réalisées en point de vente en 2025 (DGFiP, dépôts et retraits d'espèces, paiement de factures et de péages)

# Paiement et Services

Nirio est un service innovant de paiement et d'encaissement en France. Il englobe à la fois les activités *Payment Services* dédiées au grand public, avec des solutions de paiement et d'encaissement de proximité via le réseau FDJ agréé, et *Merchant Services*, avec des solutions à destination des commerçants partenaires. Cette nouvelle offre, Nirio Business, s'appuie sur le savoir-faire des éditeurs de logiciels Aleda et L'Addition, filiales de FDJ UNITED.

**OBJECTIF  
PLAY FORWARD 2028**

**BÂTIR UN ACTIF VÉRITABLEMENT  
DIFFÉRENCIANT ET ÉVOLUTIF**

# IA : DÉMÊLER LE VRAI DU FAUX

INTERVIEW

L'intelligence artificielle (IA) éveille à la fois de grands espoirs et des inquiétudes quant à son impact sur notre quotidien. Sébastien Rozanes, Directeur Accélération digitale, data & IA de FDJ UNITED, déconstruit les idées reçues et explique comment le Groupe l'utilise concrètement.

## L'IA peut-elle « hacker » le LOTO ?

**Sébastien Rozanes :** Non. La *machine learning* analyse des données historiques pour prédire le futur, mais les tirages sont par nature aléatoires et indépendants les uns des autres : les numéros gagnants ne sont déterminés que par le hasard. Impossible, donc, d'identifier un schéma récurrent et de prévoir les résultats des tirages à venir ! En revanche, nous utilisons l'IA pour détecter les schémas de fraude complexes qui nécessitent la corrélation d'importantes quantités de données ou l'identification de comportements suspects.

## L'IA peut-elle réduire les risques d'addiction aux jeux d'argent ?

**S.R. :** Absolument ! Nos algorithmes analysent les comportements de jeu et détectent les signaux faibles d'un joueur avant même qu'il ne bascule dans une pratique à risque, voire excessive. À l'avenir, nous



**SÉBASTIEN ROZANES**

Directeur Accélération digitale,  
data & IA de FDJ UNITED

pourrons même lui envoyer des messages de prévention personnalisés. C'est comme en médecine : plutôt qu'un antibiotique à spectre large, l'IA permet un traitement ciblé pour chaque profil. Elle permettra aussi de détecter les joueurs mineurs en analysant leurs comportements de clic : il s'avère qu'ils cliquent et *swipent* beaucoup plus vite que les adultes.

## L'IA va-t-elle remplacer certains emplois chez FDJ UNITED ?

**S.R. :** Non, nous n'allons pas remplacer les humains par la machine. Mais tous nos métiers vont être transformés, comme ils l'ont été avec l'ordinateur ou Internet, et ils devront tirer parti de l'IA. Certains emplois vont ainsi diminuer au rythme des départs naturels, et d'autres vont se développer. Chez FDJ UNITED, nous investissons essentiellement dans des postes qui requièrent des compétences de relation clients, de conception et de réflexion stratégique. L'idée est de libérer les équipes de tâches répétitives et analytiques pour qu'elles se concentrent sur ce qui demande plus de créativité et de relationnel. Une illustration : nos équipes commerciales consacrent parfois jusqu'à 50 % de leur temps à des tâches administratives ou d'analyse de données, alors que leur rôle principal est de créer du lien avec les commerçants partenaires. L'IA va rendre leurs emplois plus humains, et non le contraire.

## L'IA peut-elle dépasser l'intelligence humaine et se retourner contre nous ?

**S.R. :** Nous en sommes très loin. Difficile de prédire ce qui se passera dans dix ans, mais à moyen terme, il n'y a aucune raison de craindre cela. L'Europe s'est dotée de l'AI Act, un cadre réglementaire strict. Chez FDJ UNITED, un comité de contrôle examine chaque projet fondé sur l'IA avant sa mise en production, afin que l'humain reste toujours à la manœuvre pour examiner et décider, c'est une question de responsabilité.

## Quid de l'empreinte carbone de l'IA ?

**S.R. :** Il faut regarder l'équation complète. Oui, l'IA consomme de l'énergie. Mais elle permet aussi d'optimiser nos opérations. Par exemple, nous avons développé un algorithme pour personnaliser nos envois de matériel publicitaire à nos points de vente en France. Aujourd'hui, une partie des kits est difficilement utilisable car certains formats d'affiches ne sont pas adaptés à tous les commerces. L'IA nous permet de mieux gérer les impressions et la logistique. Elle fait partie du problème, mais aussi de la solution !

# AU CŒUR, EN COULISSES DE LA CRÉATION D'UN JEU DE TIRAGE

Derrière chaque jeu de tirage se cachent plusieurs années de création et de préparation, comme ce fut le cas pour Crescendo, lancé en novembre 2025. Durant deux ans, les équipes FDJ UNITED ont imaginé, testé et peaufiné ce nouveau jeu de tirage, avec l'ambition d'en faire un jeu emblématique de la gamme.

1



## LA CONCEPTION

Pour Crescendo, l'idée de départ est simple : un tirage accessible avec une mise à un euro la grille, une très bonne probabilité de gains et un rythme de tirage inédit. Comme pour chaque offre, les équipes FDJ UNITED se réunissent en ateliers de cocréation, s'inspirent d'exemples internationaux et font émerger plusieurs concepts.

2



## LES ÉTUDES

Les idées sont testées auprès d'un panel de joueurs grâce à des études qualitatives et quantitatives, afin d'aboutir au produit le plus pertinent. Il est aussi testé par rapport aux exigences du Groupe en matière de jeu responsable et examiné par un comité d'experts. Ensuite, la faisabilité technique, financière et juridique est évaluée.

3

## LES VALIDATIONS RÉGLEMENTAIRES

Avant de voir le jour, tout nouveau jeu FDJ doit obtenir le feu vert de l'Autorité Nationale des Jeux (ANJ), qui veille à la protection des joueurs et à la conformité des offres. Accompagnée d'experts indépendants, elle passe au crible le projet de jeu avant de rendre son verdict final.

4

### LE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE

Après la validation du régulateur, les équipes FDJ UNITED lancent le développement technique du jeu, une étape clé qui représente une large majorité de la charge du projet. Des experts métiers, entre les sites de Boulogne-Billancourt et Vitrolles, scrutent chaque détail pour garantir une expérience de jeu fluide, de la préparation de la grille par le joueur à l'annonce des résultats.

5



### LA CRÉATION DE L'UNIVERS DE MARQUE

En parallèle de la phase de développement technique, en collaboration avec des agences externes, les chefs de produit définissent l'univers du jeu : le logo, la charte graphique et les supports. Le nom, élément clé pour les joueurs, doit être impactant et cohérent avec la mécanique du jeu. « Crescendo » permet d'évoquer l'évolution du jackpot qui peut grimper progressivement durant l'après-midi.

7



### LE LANCEMENT

Après les derniers ajustements, c'est enfin le jour J ! Le nouveau jeu est officiellement mis en service. Une forte mobilisation médiatique est prête à le mettre en lumière : une campagne TV originale, des affiches en point de vente et des communications digitales innovantes sont déployées pour lui assurer une visibilité maximale et créer un véritable engouement dès son lancement.

6



### LA PRÉPARATION COMMERCIALE ET OPÉRATIONNELLE

La force de vente et les commerçants partenaires sont formés au nouveau jeu grâce à de nombreux leviers, comme des modules de *e-learning* et des fiches pratiques. Les équipes logistiques sont en ordre de marche pour distribuer les bulletins en temps et en heure sur les territoires où le jeu est distribué, jusqu'en Polynésie française.

8



### LE SUIVI DES PERFORMANCES

Les équipes FDJ UNITED surveillent les indicateurs clés du jeu ainsi que les retours des joueurs et des commerçants partenaires. Quand cela est possible, elles commencent déjà à mettre en place d'éventuels ajustements techniques ou leviers d'activation pour que le jeu s'installe durablement dans le cœur des joueurs.



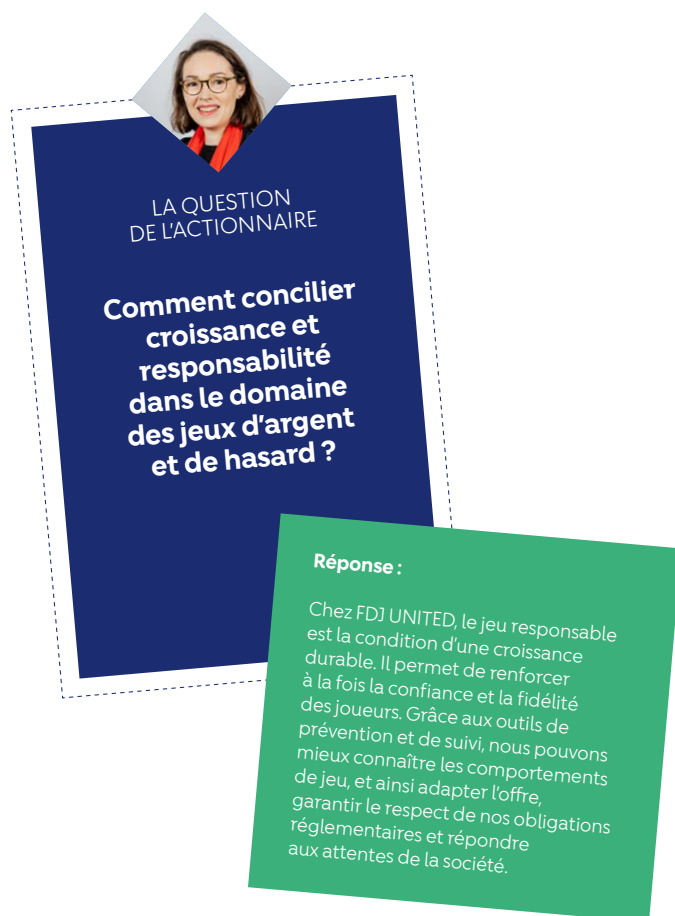
### LE JEU QUI FAIT GRIMPER LES GAINS

Avec Crescendo, FDJ UNITED inaugure un nouveau rendez-vous hebdomadaire : chaque samedi, les joueurs peuvent participer à sept tirages successifs, de 13 h à 19 h. Le jackpot démarre à 100 000 euros et augmente du même montant à chaque tirage non remporté, selon le principe du jackpot roulant. Il peut ainsi atteindre jusqu'à 700 000 euros lors du dernier tirage de la journée, qui est forcément remporté ou partagé entre tous les gagnants des rangs inférieurs. Un concept simple et dynamique, qui fait monter le suspense... *crescendo* !

# POUR UNE BONNE MAÎTRISE DU JEU

JEU RESPONSABLE

Chez FDJ UNITED, le jeu responsable est bien plus qu'une promesse : c'est un élément constitutif de son ADN. Le Groupe a ainsi réaffirmé son engagement en faveur de la réduction du jeu excessif.



LA QUESTION DE L'ACTIONNAIRE

**Comment concilier croissance et responsabilité dans le domaine des jeux d'argent et de hasard ?**

**Réponse :**

Chez FDJ UNITED, le jeu responsable est la condition d'une croissance durable. Il permet de renforcer à la fois la confiance et la fidélité des joueurs. Grâce aux outils de prévention et de suivi, nous pouvons mieux connaître les comportements de jeu, et ainsi adapter l'offre, garantir le respect de nos obligations réglementaires et répondre aux attentes de la société.

Pour une immense majorité de joueurs, les jeux d'argent sont une expérience récréative. Mais pour une fraction des joueurs – environ 5 % –, ils peuvent entraîner des risques sur la santé, sociaux et financiers. Cette réalité engage FDJ UNITED à agir pour que le jeu demeure un loisir maîtrisé.

## Deux enjeux majeurs

La politique de jeu responsable de FDJ UNITED s'articule autour de deux leviers essentiels : la lutte contre le jeu des mineurs et la prévention du jeu excessif. En point de vente, les commerçants partenaires suivent une formation dédiée aux standards de jeu responsable FDJ UNITED : rappel des obligations réglementaires, mais aussi clés pour détecter des comportements vulnérables. Pour s'assurer du respect de ces règles, le Groupe mène régulièrement des opérations de contrôle auprès de l'ensemble de son réseau en France et en Irlande. Sur les canaux digitaux, FDJ UNITED a recours à des outils de détection permettant la mise en œuvre d'actions adaptées au niveau de risque de la pratique de jeu : en 2025, l'outil FDJ Protect, développé en interne, a été mis en service sur l'activité de loterie en ligne en France. Sur les offres de paris en ligne à l'international, la solution Crucial Compliance est progressivement déployée. Un contact personnalisé peut alors être établi, orientant les joueurs vers des dispositifs d'aide ou des structures spécialisées. En ligne, de nombreuses fonctionnalités permettent également à chaque joueur de maîtriser sa pratique : limites de jeu, tableau de bord de la pratique de jeu, possibilité de s'auto-exclure temporairement. Tous les jeux commercialisés par FDJ UNITED, de la conception

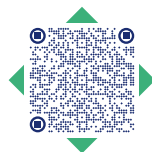


FDJ UNITED déploie Safe Play, un programme d'engagements concrets pour faire du jeu responsable un standard commun à l'ensemble du Groupe.

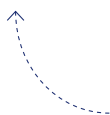
à la commercialisation, intègrent une logique de réduction des risques. L'objectif est clair : diminuer la part de revenu provenant de joueurs à risque élevé.

### Fédérer les acteurs du secteur autour d'un jeu plus sûr

Fort de cet engagement historique, le Groupe s'attache à faire évoluer le dialogue de l'ensemble du secteur autour du jeu responsable. En France, il soutient des structures comme SOS Joueurs, une structure d'écoute pour les joueurs en difficulté et leur entourage, e-Enfance, qui sensibilise les jeunes et leurs parents aux usages numériques, ou encore Crésus, qui accompagne les personnes en situation de surendettement. FDJ UNITED soutient également des projets de recherche scientifique sur le phénomène du jeu. Le Groupe finance par exemple les travaux de l'Institut fédératif des addictions comportementales (IFAC) autour des addictions « sans substance », comme le jeu d'argent pathologique ou la cyberdépendance. Pour partager les bonnes pratiques et encourager la collaboration au sein du secteur, FDJ UNITED organise tous les deux ans la *Sustainable Gambling Conference* (SGC), qui rassemble chercheurs, régulateurs et opérateurs européens. Lors de l'édition 2025 à Bruxelles, Stéphane Pallez, Présidente directrice générale du Groupe, a ouvert les débats en rappelant deux défis majeurs : l'impact grandissant de l'IA sur les opérateurs de jeux et l'essor du marché illégal, qui met en péril la protection des joueurs. Des enjeux face auxquels il est nécessaire d'identifier, collectivement, des solutions concrètes pour un jeu plus sûr, plus responsable et plus durable.



LIRE L'INTERVIEW COMPLÈTE SUR [FDJUNITED.COM](https://fdjuned.com)



### 3 QUESTIONS À LOUISE NADEAU

Psychologue experte des sujets d'addiction, récipiendaire de l'Ordre du Canada et membre du Comité des parties prenantes (CPP) de FDJ UNITED

#### Y a-t-il un profil « type » de personnes vulnérables aux jeux d'argent et de hasard ?

**Louise Nadeau :** Les jeunes entre 12 et 21 ans n'évaluent pas nécessairement la notion de risque et sont donc particulièrement vulnérables. Les personnes ayant subi des traumatismes dans leur enfance sont aussi plus susceptibles de développer des conduites à risque à l'âge adulte. Toutefois, il est important de rappeler que toute personne peut développer des comportements addictifs.

#### Comment prévenir les addictions aux jeux et accompagner au mieux les joueurs à risque ?

**L.N. :** Les programmes de prévention sont essentiels pour lever les croyances erronées autour du jeu – par exemple, l'idée qu'un numéro « porte chance » ! Les médecins ont aussi un rôle à jouer pour sensibiliser leurs patients aux risques liés au jeu, repérer les situations de vulnérabilité et proposer un accompagnement dans la durée pour limiter tout risque de rechute.

#### Comment le Comité des parties prenantes se mobilise-t-il sur le sujet ?

**L.N. :** Le jeu n'est pas une activité anodine, mais il a toujours existé et continuera d'exister. La responsabilité est donc au cœur de nos travaux, pour identifier la meilleure manière d'accompagner les pratiques des joueurs et de renforcer les dispositifs que pourrait mettre en place FDJ UNITED. À titre personnel, je suis convaincue que la prévention et l'auto-contrôle sont plus efficaces que des lois trop sévères, qui risqueraient de renforcer l'offre illégale.

# UN MODÈLE D'AFFAIRES

Données au 31 décembre 2025

## AMBITION STRATÉGIQUE

En savoir plus p. 12

### RESSOURCES

#### Des équipes engagées

**5 700** talents de plus de **70** nationalités  
**85/100** de taux d'engagement<sup>1</sup>  
**4 %** du capital détenu par les salariés du Groupe

#### Une présence forte pour une large base de joueurs

Des marques emblématiques comme LOTO, Unibet, EuroMillions - My Million, Illiko et 32Red  
**33 M** de joueurs dont **10 M** en ligne  
**Près de 29 000** points de vente en France et **5 200** en Irlande

#### Un profil financier solide

**978 M€** de fonds propres  
 Un levier financier (dette financière nette / EBITDA courant) de **x1,9**  
**176 M€** de résultat net

#### Une technologie de pointe

**25 Mds** de transactions par an  
**+ de 100 000** équipements connectés dans les points de vente  
 Des infrastructures serveurs implantées dans une dizaine de pays en Europe, en Australie et aux États-Unis

#### Une responsabilité affirmée

**100 %** de présence dans des marchés régulés ou en voie de l'être  
**10,8 %** du budget publicitaire dédié au jeu responsable en France  
**96 %** des supports de jeux du Groupe imprimés sur du papier FSC®, et **100 %** pour les jeux FDJ

### ACTIVITÉS (en % du chiffre d'affaires)



### RAISON D'ÊTRE

Renforcement de la réglementation

### TENDANCES DE MARCHÉ

En savoir plus p. 14

1. Enquête FDJ Scope 2025.

# ÉQUILIBRÉ & DIVERSIFIÉ

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

## ▶ VALEUR CRÉÉE



**69 %**

Loterie et paris sportifs en réseau France



**25 %**

Paris et jeux en ligne



**4 %**

Loterie internationale



**2 %**

Paiement et Services

**Incarner l'avenir des jeux d'argent et de hasard divertissants et responsables dans un modèle créateur d'impacts positifs pour la société.**

### Pour nos talents

**44 %** de femmes au comité exécutif et **38,6 %** dans les effectifs  
**11,5** heures de formation en moyenne par collaborateur  
**Environ 3 mois** de salaire de base reversés sous forme d'intéressement et de participation aux résultats

### Pour nos clients

**33 Mds€** de gains reversés aux joueurs  
**218** millionnaires en France et en Irlande  
**100 %** de conformité aux standards de jeu responsable de The European Lotteries

### Pour nos actionnaires et investisseurs

**24,5 %** de marge d'EBITDA courant  
**80 %** de distribution du résultat net ajusté sous forme de dividendes, soit **389 M€** au titre de 2025  
 Une performance extra-financière reconnue par les principales agences de notation :  
**15,6** : Sustainalytics | **AA** : MSCI | **55/100** : S&P

### Pour la société et l'environnement

**5,1 Mds€** de contribution aux finances publiques en France  
**57 200** emplois créés ou pérennisés en France  
**1 Md€** de commissions reversées aux commerçants partenaires en France et en Irlande  
**239 M€** reversés par Premier Lotteries Ireland (PLI) à des associations caritatives et « bonnes causes »  
**5 %** du résultat net publié du Groupe en 2030 : objectif de contribution sociétale et environnementale volontaire  
**42 %** : objectif de réduction des émissions des gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2 et **25 %** sur le scope 3<sup>2</sup>

Nouvelles dynamiques concurrentielles

Évolution des comportements et des préférences des consommateurs

<sup>2</sup>. À horizon 2030 par rapport à 2022.



Guidées par des valeurs fortes, les équipes de FDJ UNITED mettent la *tech* au service des joueurs afin de réinventer chaque jour les jeux et proposer de nouvelles expériences.

**Un collectif guidé par des valeurs**

Rejoindre FDJ UNITED, c'est partager trois valeurs fondamentales, définies par les équipes du Groupe : *Passion to Succeed*, *Accountability* et *Collective Spirit*<sup>1</sup>. *Passion to Succeed* reflète l'énergie et l'engagement des équipes pour relever les défis quotidiens et viser l'excellence. *Accountability* incarne la responsabilité individuelle et collective, et la confiance que le Groupe accorde à ses équipes. Enfin, *Collective Spirit* souligne l'importance du travail en équipe et de la collaboration. La réussite se construit ensemble, dans un environnement respectueux où chacun et chacune a sa place. Ces trois valeurs constituent le socle culturel de l'entreprise et guident les équipes au quotidien pour proposer des expériences de jeu divertissantes, fiables et responsables.

**La tech, premier métier de FDJ UNITED**

La technologie alimente nos jeux et services de proximité. Ses métiers – développement, *data*, cybersécurité, IT, production... – représentent un tiers des effectifs de FDJ UNITED. Elle permet aussi d'optimiser les processus, d'améliorer l'expérience de jeu et de détecter les comportements à risque, notamment grâce à des

<sup>1</sup> Passion de la réussite, Responsabilité, Esprit collectif.

modèles d'intelligence artificielle. FDJ UNITED innove en continu pour enrichir ses services : plus de 13 000 nouveautés et améliorations sont déployées chaque année sur les sites, les applications mobiles et les infrastructures IT. Le secteur des jeux d'argent et de hasard impose des niveaux d'exigence de disponibilité, de sécurité et de conformité comparables à ceux du monde bancaire. C'est pourquoi le Groupe a une priorité absolue : offrir des services sécurisés et accessibles 24 h / 24 et 7 j / 7 à tous ses clients. Un défi de taille lorsqu'on sait que ses serveurs peuvent traiter jusqu'à 25 milliards de transactions par an.

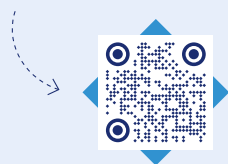
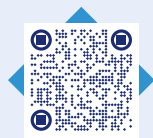
**« Data, IA & Business » : un Graduate Program qui fait bouger les lignes**

Dans le sillage de sa stratégie *Game Changer AI*, qui vise à intégrer l'IA dans tous les processus du Groupe, FDJ UNITED a lancé, en 2025, son *Graduate Program* « Data, IA & Business ». Conçu comme un véritable tremplin pour les talents de demain, ce parcours de 24 mois alterne trois rotations de huit mois entre les sites de Boulogne-Billancourt et Londres. Destiné aux profils techniques – *data scientists*, *data engineers*, *product owners*, etc. – comme aux profils *business*, le programme offre l'opportunité de contribuer à des projets à fort impact : jeu responsable, personnalisation de l'expérience joueur, initiatives RSE ou encore lutte contre la fraude. Au-delà de l'expérience terrain, les quatre participants bénéficient d'un accompagnement sur mesure, associant mentorat, formation continue et immersion auprès d'experts de FDJ UNITED. Une aventure humaine et technologique qui leur permet aussi d'intégrer durablement le Groupe.

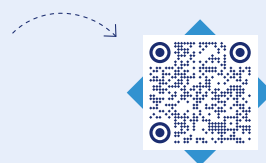




VOIR  
LA VIDÉO SUR  
NOS RÉSEAUX  
SOCIAUX



VOIR  
LA VIDÉO SUR  
NOS RÉSEAUX  
SOCIAUX



VOIR  
LA VIDÉO SUR  
NOS RÉSEAUX  
SOCIAUX

# GUESS MY JOB\*!

PORTRAITS

\* Devinez mon métier !



**Experte  
jeu responsable**

« Mon rôle est à l'image de ce parapluie : je veille à ce que nos clients jouent de manière sûre en détectant les comportements à risque, en proposant des limites de jeu et en offrant un soutien adapté. »

**Liudmila Kisurkina,  
La Valette (Malte)**



**Impact innovation  
manager**

« Je développe des solutions innovantes pour mettre en valeur nos engagements, comme l'espace "FDJ en toute transparence", disponible sur tous les supports digitaux. Il permet de répondre aux questions que tout le monde se pose sur les jeux FDJ ! »

**Benjamin Ispenian,  
Boulogne-Billancourt (France)**



**Responsable  
expertise projets IET\***

« Ce casque de chantier a fait partie de mon quotidien pendant trois ans. Avec l'équipe projet, nous avons entièrement réaménagé le site de Vitrolles pour favoriser attractivité, collaboration et qualité de vie au travail. »

**Philippe Gouy,  
Vitrolles (France)**

\* Immobilier et Environnements de Travail



**Responsable  
expérience client**

« J'accompagne notre réseau de près de 5 200 points de vente pour assurer une expérience fluide pour nos commerçants partenaires et nos joueurs, et préparer au mieux le lancement des nouveaux jeux. »

**Emily O'Kane,  
Dublin (Irlande)**



**Trader sportif**

« J'analyse l'actualité sportive et les tendances du marché pour ajuster les cotes de plusieurs sports (rugby, cricket...) et proposer des paris sportifs sûrs et attractifs. »

**Michael Fiedler,  
Sydney (Australie)**



**Responsable  
production logistique**

« Je pilote les équipes et les flux logistiques pour que les supports de jeux arrivent à bonne destination à temps. Grâce à ce code-barres, nous pouvons garantir la traçabilité, la sécurité et la fluidité sur toute la chaîne logistique. »

**Adeline Poitraud,  
Saint-Witz (France)**

**GUESS  
MY JOB!**

PORTRAITS

# FDJ UNITED VALORISE TOUTES LES DIFFÉRENCES

ZOOM

Chez FDJ UNITED, la diversité et l'inclusion ne sont pas de vains mots : le Groupe offre un environnement de travail sain et respectueux, où les talents peuvent s'exprimer librement.

## LGBTQIA+ : une fierté partagée

Il y a deux ans, le réseau ALLPROUD est né à l'initiative de collaboratrices et collaborateurs de FDJ UNITED. Sa mission : sensibiliser les équipes au respect de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre, et soutenir les personnes LGBTQIA+ au sein du Groupe. Tout au long de l'année, le réseau mène des actions en interne, avec pour point d'orgue le mois des fiertés en juin. En 2025, FDJ UNITED a ainsi organisé un « bingo drag » animé par la *drag queen* Minima Gesté et le directeur de tête-connect Loïc Dumoulin-Richet, ponctué d'informations sur les droits et les représentations des personnes LGBTQIA+. Autre moment fort de l'année : la cosignature par Stéphane Pallez d'une tribune portée par le média tête-connect. Dans un contexte international où les droits humains, notamment ceux des personnes LGBTQIA+, sont de plus en plus menacés, FDJ UNITED réaffirme son engagement : « La diversité nous unit, l'inclusion nous renforce ».

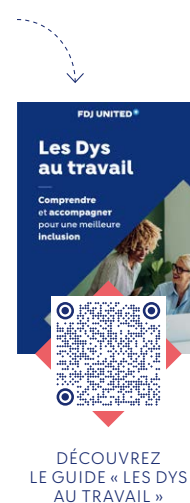


## Un soutien pour celles qui entreprennent

En 2025, FDJ UNITED VENTURES a apporté son soutien au Fonds Spark, lancé par Bpifrance et JPMorganChase, dont l'objectif est de financer des fonds gérés majoritairement par des femmes et ayant un impact positif sur la société. Une initiative essentielle quand on sait qu'aujourd'hui, seuls 2 % des financements sont attribués à des femmes. FDJ UNITED avait déjà investi dans le SISTAFUND de SISTA, collectif engagé pour réduire les inégalités de financement entre les hommes et les femmes entrepreneurs. Autre initiative phare : le programme Les Sprinteuses de l'association WILLA, qui propose un mentorat assuré par des talents de FDJ UNITED auprès de fondatrices de startups dans la SporTech. Chaque année depuis 2020, cinq nouvelles pépites sont accompagnées par une trentaine de collaborateurs et collaboratrices.

## Révéler le potentiel des talents Dys

Bien qu'ils concernent 6 à 8 % de la population, les troubles Dys (dyslexie, dyspraxie, dysphasie...) restent souvent méconnus. FDJ UNITED se mobilise donc pour informer et sensibiliser à ces sujets, pour que toute personne concernée évolue sereinement dans l'entreprise et au-delà. Le Groupe diffuse notamment auprès de toutes ses équipes et en externe le guide « Les Dys au travail », qui propose des solutions concrètes pour faciliter le quotidien professionnel : adapter le recrutement, aménager les postes de travail, former les collaborateurs pour lutter contre les préjugés... En 2025, avec huit autres grands acteurs économiques tels qu'Orange, Thales ou Carrefour, FDJ UNITED a également lancé « Objectif Neuroinclusion », le premier collectif d'entreprises neuroinclusives en France, qui vise à promouvoir la diversité cognitive et à partager largement des pratiques inclusives.



# L'IMPACT : PHÉNOMÈNE DE M◊DE...

**AGNÈS AUDIER**

Présidente du Comité  
des parties prenantes  
(CPP) du Groupe  
et Présidente  
de l'Impact Tank<sup>1</sup>



**CHARLES LANTIERI**

Directeur général  
délégué de FDJ UNITED  
et Président de la  
Fondation FDJ UNITED

## ... OU RÉALITÉ MESURABLE ?

REGARDS CROISÉS



### Comment définiriez-vous l'« impact » d'une entreprise ?

**Charles Lantieri :** C'est la trace positive qu'une entreprise laisse, de manière volontaire, au-delà de l'empreinte intrinsèque à son activité économique. Chez FDJ UNITED, cette empreinte repose sur un modèle créateur de valeur durable pour ses parties prenantes, sur tous les territoires où il est présent. La volonté de générer un impact positif est pleinement ancrée dans nos racines et notre culture. Notre engagement est naturel pour amplifier cette contribution positive sur la société.

**Agnès Audier :** L'impact positif doit être envisagé dans toutes ses dimensions : financière, sociale, environnementale... Il est essentiel de distinguer l'impact des moyens mis en œuvre. Par exemple, en matière d'égalité des chances, le nombre de personnes formées ou diplômées n'est pas une fin en soi : ce qui compte vraiment, c'est ce que cela apporte en termes d'emploi, de bien-être et d'amélioration des conditions de vie.

### Quels indicateurs ou méthodes peut-on justement utiliser pour mesurer cet impact ?

**A.A. :** Mesurer l'impact, c'est avant tout établir un vocabulaire commun. Au sein de l'Impact Tank, nous avons conçu un référentiel d'indicateurs en collaboration avec des acteurs variés : entreprises de l'économie

sociale et solidaire, acteurs privés comme FDJ UNITED, laboratoires de recherche et pouvoirs publics. Ce référentiel, mis à disposition des entreprises et associations, leur permet de définir leurs propres mesures, fixer leurs ambitions et comparer leurs résultats.

**C.L. :** Chez FDJ UNITED, notre fondation d'entreprise s'inscrit dans cette démarche de mesure concrète et précise de son impact. Sa nouvelle étude d'impact social, réalisée en 2025, révèle qu'un euro de soutien génère 3,7 euros de valeur sociale – un résultat en progression qui nous encourage à poursuivre nos efforts.

### En 2025, l'empreinte de FDJ UNITED est devenue plus internationale. Comment cela se traduit-il en termes d'impact ?

**C.L. :** Aujourd'hui, nous comptons parmi les leaders de notre secteur en Europe, et cette position nous engage. Alors que beaucoup d'entreprises réduisent leurs ambitions sociales et environnementales, chez FDJ UNITED, nous les renforçons. En juin, nous avons pris l'engagement de porter le niveau de notre contribution sociétale et environnementale volontaire à 5 % du résultat net publié en 2030, contre 2,7 % en 2024. Deux priorités guident notre action : soutenir l'égalité des chances et contribuer à la préservation de la biodiversité. Partout où nous opérons, nous voulons rester un acteur engagé dans les évolutions de la société.

### L'Impact Tank que vous présidez, Agnès, s'est penché sur le rôle du sport dans l'inclusion sociale et la transformation urbaine, un thème aussi très fort chez FDJ UNITED. Comment le sport peut-il être vecteur d'impact positif ?

**A.A. :** Nos travaux montrent que si le sport a des effets positifs indéniables sur la santé publique et la cohésion sociale, il n'est pas « naturellement » inclusif. Pour qu'il bénéficie au plus grand nombre, il nécessite de l'organisation et de l'anticipation, comme lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Avec nos partenaires, nous avons recensé les pratiques capables de générer un réel impact positif, pour que celles-ci puissent essaimer : soutien aux associations de terrain, construction d'infrastructures locales, accessibilité des équipements, etc.

**C.L. :** En effet, il faut se saisir des opportunités offertes par le sport. C'est pourquoi FDJ UNITED a engagé plusieurs initiatives directement ou à travers sa Fondation. C'est notamment le cas en soutenant la présence et la place des femmes dans le sport, en finançant des terrains de sport dans les communes ou en subventionnant un programme de pratique sportive mixte valide/handicap dans le monde scolaire.

### En quoi le CPP qui vous réunit régulièrement peut-il influencer sur la manière dont FDJ UNITED aborde la notion d'impact ?

**A.A. :** Quel que soit le sujet abordé lors de ces réunions, nous essayons d'adopter une approche prospective et envisageons plusieurs scénarios, guidés par une question « fil rouge » : que regrettera-t-on de n'avoir pas fait dans dix ans ? Ce raisonnement aide le Groupe à identifier les actions nécessaires pour amplifier son impact positif, et se préparer aux évolutions et aux défis à venir.

**C.L. :** Le Comité des parties prenantes joue un rôle clé dans notre mobilisation. Il nous challenge sur nos activités et nos engagements, stimule de nouvelles idées et nous invite à adopter des perspectives différentes. Cet espace de dialogue franc et respectueux est une source d'inspiration, tant pour le Groupe que pour celles et ceux qui y participent.

1. L'Impact Tank est une association européenne dédiée à la valorisation et la mise à l'échelle d'innovations sociales à impact positif.

# NOTRE IMPACT EN ACTES

INITIATIVES

Restauration de la nature, soutien aux initiatives solidaires locales, préservation du patrimoine : focus sur l'impact positif visible et durable de FDJ UNITED sur ces trois terrains.



## Financer la restauration de la nature

En 2025, FDJ UNITED a investi cinq millions d'euros dans le fonds Avertroa Nature-Based Solutions. Lancé par Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, et aDryada, opérateur français de la restauration des forêts et de la biodiversité, il a pour objectif de financer des projets de restauration de forêts, de zones humides et de mangroves. En captant naturellement le CO<sub>2</sub>, principal gaz à effet de serre, ces écosystèmes – aussi appelés « puits de carbone » – constituent un levier clé dans la lutte contre le changement climatique. Avec le fonds Avertroa Nature-Based Solutions, ce sont 85 millions de tonnes de carbone qui devraient être séquestrées dans des puits de carbone naturels en quarante ans. Les projets mis en place, principalement dans les marchés émergents et les économies en développement, généreront également des gains nets substantiels en termes de biodiversité – préservation des ressources en eau, amélioration de la qualité des sols et de l'air, etc. – et de bénéfices socio-économiques pour les populations locales. L'investissement de FDJ UNITED dans le fonds Avertroa



Nature-Based Solutions s'inscrit dans le cadre de son engagement de porter sa contribution sociétale et environnementale volontaire à 5 % de son résultat net publié en 2030. Les joueurs y contribuent directement à travers l'offre de jeu Mission Nature, qui a déjà permis de collecter plus de 22 millions d'euros en trois éditions. Fin 2025, FDJ UNITED a aussi rejoint Act4Nature international, une initiative mondiale visant à mobiliser les entreprises autour d'engagements volontaires, concrets, mesurables et portés au plus haut niveau pour préserver et restaurer la biodiversité.

### + de 22 M€

collectés et une soixantaine de projets de restauration financés en trois éditions avec Mission Nature

**En image :**  
Projet « Régénération et pérennisation des mangroves », porté par l'Agence néo-calédonienne de la biodiversité et sélectionné pour l'édition 2025.

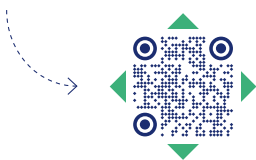


## Soutenir les bonnes causes en Irlande

Chaque année, les *Good Causes Awards*<sup>1</sup> de Premier Lotteries Ireland (PLI), opérateur de la loterie nationale irlandaise, récompensent le travail des héroïnes et héros du quotidien (bénévoles, coaches, personnels soignants, etc.) à travers l'Irlande, ainsi que les organisations qu'ils représentent. Les participants sont jugés sur la manière dont ils ont utilisé les fonds distribués par la loterie nationale pour créer un impact durable sur leur communauté locale, leur projet, leur club ou les bénéficiaires de leurs services. En 2025, 35 finalistes nationaux ont été sélectionnés, et sept lauréats récompensés dans différentes catégories (sport, santé et bien-être, arts et culture, patrimoine, communauté, jeunesse et langue irlandaise), recevant chacun 10 000 euros. Deux prix spéciaux ont été attribués : l'un pour l'Héroïne ou le Héros de l'Année, qui distingue une personne exceptionnelle au sein d'une organisation et lui attribue un prix de 5 000 euros ; l'autre pour la *Good Cause of the Year*<sup>2</sup>, avec à la clé 25 000 euros supplémentaires. En 2025, c'est l'association AkiDwA, qui apporte son soutien aux femmes migrantes vivant en Irlande, qui a remporté ce prix.

### 239 M€

collectés pour les bonnes causes en Irlande en 2025



DÉCOUVRIR  
LES GOOD  
CAUSES  
AWARDS EN  
VIDÉO

1. Les Trophées des bonnes causes.
2. Meilleure bonne cause de l'année.



### + de 210 M€

collectés depuis 2018  
et plus de **760** sites déjà restaurés  
ou en cours de restauration avec  
Mission Patrimoine



## Valoriser et préserver le patrimoine culturel et architectural

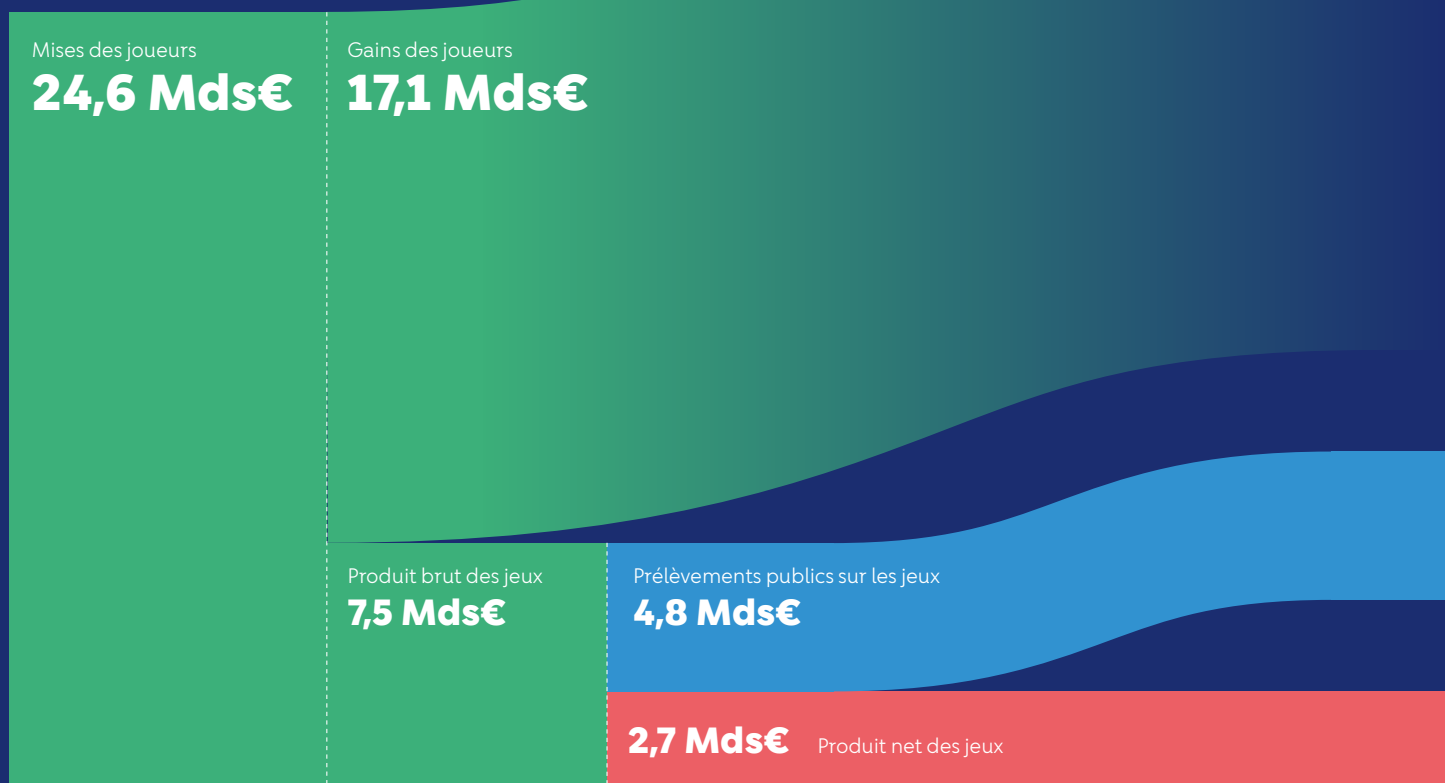
Portée par Stéphane Bern, déployée par la Fondation du patrimoine et soutenue par le ministère de la Culture et FDJ UNITED, Mission Patrimoine contribue, depuis 2018, à la sauvegarde du patrimoine français dans toute sa diversité. En 2025, pour sa huitième édition, Mission Patrimoine a retenu 18 sites emblématiques partout en France. Parmi eux figurent la maison Martin-Valliamée à Saint-André (La Réunion), la collégiale Notre-Dame-la-Grande à Poitiers (Vienne), le pont Valentré à Cahors (Occitanie) et la citadelle de Saint-Florent (Corse). Comme chaque année, FDJ UNITED propose un ticket à gratter Mission Patrimoine 2025,

permettant de remporter jusqu'à 1,5 million d'euros. Pour chaque ticket acheté, 1,83 euro est reversé par l'État français à la Fondation du patrimoine. Huit tirages LOTO dédiés ont également été organisés, dont un Super LOTO spécial doté d'un jackpot minimum de 13 millions d'euros, la veille des Journées européennes du patrimoine.

**En image :**  
Le château de Montferrand (Hérault)  
fait partie des 102 monuments  
sélectionnés en France pour  
l'édition 2025.

# FRANCE : UNE CONTRIBUTION MESURABLE

Données au titre de l'exercice clos  
le 31 décembre 2025 (périmètre France)



**184 M€** Produit des autres activités<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Le produit des autres activités comprend principalement l'activité Paiement et Services (Nirio).

## DÉCRYPTAGE

Si près de 70 % des mises sont redistribuées aux joueurs, le reste ne disparaît pas : il crée de la valeur. En France, chaque mise placée auprès de FDJ UNITED alimente un modèle de redistribution unique, pour les joueurs et au service des territoires et de l'intérêt général. Décryptage de l'impact économique et social du Groupe.

En 2025, les joueurs français ont misé 24,6 milliards d'euros sur les jeux distribués par FDJ UNITED. Derrière ce chiffre se cache un circuit de redistribution qui participe à l'économie nationale et aux territoires. Mesuré chaque année par une étude indépendante du cabinet BDO, cet impact illustre la singularité du modèle de FDJ UNITED en France : un modèle où la performance économique va de pair avec un ancrage territorial fort et un engagement concret au service de l'intérêt général. Première destination de la valeur créée : les joueurs. En moyenne, 70 % des mises leur sont reversées sous forme de gains. Mais l'impact de FDJ UNITED va bien au-delà : il contribue largement aux finances publiques. En France, pour 10 euros misés, environ 2 euros sont reversés aux finances publiques sous forme de prélèvements fiscaux et sociaux. Ces ressources financent le budget général de l'État, des politiques d'intérêt général comme la sauvegarde du patrimoine en péril avec Mission Patrimoine, la restauration de la biodiversité avec Mission

Nature ou le soutien au sport via l'Agence nationale du sport (ANS).

Présent dans plus de 11 000 communes, le Groupe s'appuie sur le plus grand réseau de proximité en France, avec près de 29 000 commerçants partenaires. Cette activité dynamise les territoires en créant et en pérennisant 57 200 emplois en France, dont plus de la moitié dans les bourgs, les campagnes, le littoral et les zones de montagne. L'offre FDJ représente en moyenne près d'un quart du chiffre d'affaires de la filière bar-tabac-presse, constituant ainsi un pilier essentiel de son équilibre économique.



DÉCOUVRIR  
NOTRE IMPACT  
SUR NOTRE CARTE  
INTERACTIVE

## 57 200

emplois créés ou pérennisés  
dont **20 400** dans la filière  
bar-tabac-presse

## 7,5 Mds€

de création de valeur  
économique (contribution des  
activités de FDJ UNITED au PIB  
de la France) soit **0,3 %** du PIB



**89 M€** à l'Agence  
nationale du sport (ANS)  
pour le soutien du sport



**29 M€** dans le cadre de  
Mission Patrimoine pour la sauvegarde  
du patrimoine en péril



**8,7 M€** dans le cadre  
de Mission Nature pour la  
restauration de la  
biodiversité

Chiffre d'affaires  
France

**2,9 Mds€**

**1 Md€** de rémunération  
(commerçants partenaires)

**558 M€** d'achats de biens  
et de services (fournisseurs)

**394 M€** de frais de  
personnel (collaborateurs)

**389 M€** de dividendes  
(actionnaires)

Autres

# FONDATION FDJ UNITED : DE L'ACTION LOCALE À À L'IMPACT GLOBAL

Lancé par la Fondation FDJ UNITED, « Lycées Pro'Solidaires » accompagne des élèves de lycées professionnels marseillais dans la création de projets solidaires locaux, suivis d'un voyage à l'étranger. Un programme engagé, à l'image de la Fondation, qui agit au quotidien pour l'égalité des chances.

L'émotion était au rendez-vous au Lycée des métiers La Floride de Marseille en ce premier jour de l'été. Le 20 juin 2025, les élèves de la troisième promotion du programme « Lycées Pro'Solidaires » se sont vu décerner le prix Edith Arnoult-Brill du chef-d'œuvre solidaire. Une belle récompense pour les 84 élèves de trois lycées professionnels des quartiers nord de Marseille qui ont travaillé, durant deux ans, autour de projets solidaires locaux : un programme de sensibilisation et d'éducation à la santé axé sur l'équilibre alimentaire, à destination de mères isolées et en situation de grande précarité, ou encore des sorties ludiques et culturelles afin de rompre l'isolement dont souffrent des collégiens en situation de handicap. Grâce à ce programme, les élèves ont aussi eu la chance de s'envoler pour un voyage pédagogique à l'étranger, à la rencontre d'acteurs associatifs locaux. Pour Kaouinya Payet, enseignante, « ce programme nous a permis de voir les lycéens évoluer, mûrir, et gagner en responsabilité. Il les a poussés à s'intéresser à l'autre, leur a donné envie d'avancer ». Et Amane, élève de terminale, de confirmer : « Lors de notre voyage aux États-Unis, j'ai découvert que j'avais de réelles compétences en anglais et je suis devenu plus sociable grâce au travail en équipe. Ça m'a fait grandir ».

### Faire avancer l'égalité des chances

Depuis la création de « Lycées Pro'Solidaires » en 2021, près de 145 élèves ont déjà été accompagnés, et près de 290 participent actuellement au programme. « Nous avons la volonté d'étendre le programme à l'ensemble du territoire de Marseille, et pourquoi pas plus largement en France, explique Isabelle Delaplace, Déléguée générale de la Fondation FDJ UNITED. Avec "Lycées Pro'Solidaires", nous sommes totalement alignés avec notre mission : faire avancer l'égalité des chances. » La Fondation apporte, en effet, son soutien à des projets d'intérêt général en faveur de personnes en difficulté, quelles qu'en soient les raisons (discriminations sociales,



Près de  
**290**

élèves participent actuellement au programme « Lycées Pro'Solidaires ».



REPORTAGE AU CŒUR  
DU PROGRAMME  
« LYCÉES PRO'SOLIDAIRES »

**81 %**

des bénéficiaires de la Fondation FDJ UNITED, toutes actions confondues, ont obtenu un diplôme (Bac, BEP, CAP...) à la suite de leur accompagnement.



# 62 %

des bénéficiaires en situation de handicap ont réussi une formation qualifiante.

## La force du collectif

La Fondation FDJ UNITED permet à toutes les parties prenantes du Groupe de se mobiliser et de soutenir des actions solidaires. Avec son dispositif « Tremplin solidaire », elle soutient ainsi des projets associatifs locaux portés par des collaborateurs et des commerçants partenaires. Les équipes du Groupe peuvent également s'impliquer via des programmes de mentorat et de mécénat de compétences.

# 100 %

des associations sont satisfaites de l'accompagnement de la Fondation FDJ UNITED et **90 %** ont connu une évolution positive de leur projet (passage à l'échelle, changement systémique...).

handicap, exclusion économique, etc.), et intervient pour cela dans deux champs prioritaires : l'éducation et l'inclusion. Son objectif : permettre aux projets à impact de changer d'échelle pour porter une innovation sociétale majeure et les déployer à l'échelle nationale. Au-delà du soutien financier, la Fondation FDJ UNITED apporte un accompagnement humain, logistique et stratégique à chacune de ses associations partenaires.

### Mesurer pour encore mieux accompagner

Pour un euro de soutien aux associations par la Fondation FDJ UNITED, la valeur sociale créée s'élève à 3,7 euros. C'est ce que révèle l'étude d'impact social menée par la Fondation en partenariat avec Essec Impact Unlimited pour évaluer l'efficacité et la pertinence de son action. Les 35 associations interrogées ont souligné la qualité de l'accompagnement de la Fondation et 97 % d'entre elles ont relevé son impact positif dans le développement de leur structure. Elles ont aussi salué le caractère unique de cet accompagnement, fondé sur le temps long, la coconstruction, la confiance et l'exigence bienveillante, dans une logique d'impact durable. À travers cette étude, la Fondation FDJ UNITED a souhaité aller plus loin et mesurer l'impact des actions menées par les associations partenaires sur leurs bénéficiaires. Les chiffres, là encore, parlent d'eux-mêmes : 72 % des bénéficiaires ressentent un sentiment de mieux-être à la suite de l'accompagnement de la Fondation, et 81 % d'entre eux ont obtenu un diplôme. En confirmant son impact social positif, ces résultats encouragent la Fondation FDJ UNITED dans son objectif d'agir pour faire avancer, encore, l'égalité des chances.

# 97 %

des associations affirment que cet accompagnement a contribué à développer leur structure via un gain de crédibilité et de visibilité.



# LE CARNET DES



## Triathlon : succès à domicile pour Cassandra Beaugrand

En août 2025, Cassandra Beaugrand, championne olympique et championne du monde de triathlon, s'est imposée lors de la première étape française de la World Triathlon Championship Series, entre Saint-Raphaël et Fréjus. Une fierté supplémentaire pour la FDJ UNITED Factory, qui soutient Cassandra depuis plusieurs années. Lancée en 1991 pour soutenir les athlètes de haut niveau dans leur préparation aux grandes compétitions, elle continue en effet de porter ses fruits : en 34 ans, plus de 500 athlètes soutenus par FDJ UNITED ont remporté 205 médailles olympiques et paralympiques. Le programme a été reconduit en 2025, avec une nouvelle promotion de 34 athlètes.



3

cyclistes soutenues par FDJ UNITED dans le top 10 sur le Tour de France Femmes avec Zwift



## Cyclisme : l'équipe FDJ UNITED-Suez en tête du classement UCI

Remarquable sur le Tour de France Femmes avec Zwift, où elle a décroché trois places dans le top 10, le maillot à pois et le titre de meilleure équipe, la formation FDJ UNITED-Suez a fini l'année en beauté en se hissant à la tête du classement UCI, le classement mondial officiel des équipes cyclistes. C'est une première pour une équipe française, féminine ou masculine. Demi Vollering, leader de l'équipe, a quant à elle terminé au sommet du classement individuel UCI. Le Groupe est aussi partenaire de deux équipes cyclistes professionnelles masculines : l'équipe cycliste Groupama-FDJ UNITED, qui a remporté 15 victoires en 2025 sur le circuit WorldTour, le niveau le plus élevé du cyclisme professionnel, et La Conti Groupama-FDJ UNITED, constituée de jeunes espoirs (moins de 23 ans) prêts à relever les défis du haut niveau et à rejoindre pour certains, à terme, l'équipe cycliste Groupama-FDJ UNITED.

### Une année couronnée de succès pour la FDJ UNITED Factory :



**Judo :**  
Romane Dicko a rejoint le club très fermé des quintuples champions d'Europe français.



**Escalade :**  
Oriane Bertone a décroché la médaille d'argent aux Mondiaux d'escalade.



**Paracyclisme :**  
Alexandre Léauté, avec cinq nouveaux titres de champion du monde, a été sacré Vélo d'Or dans la catégorie paracyclisme pour la deuxième année consécutive.

Du cyclisme au triathlon, des terrains de football à l'océan, en 2025, les athlètes et les équipes soutenus par FDJ UNITED ont brillé par leurs exploits.

# SPORTS

EN BREF



## FDJ UNITED agit pour le sport féminin

Depuis dix ans, le Groupe fait avancer la place des femmes dans le sport dans le cadre de son programme Sport pour Elles fondé sur trois axes : soutenir la performance, renforcer la visibilité et faciliter l'accès à la pratique. Son dispositif phare, Performance pour Elles, s'adresse aux Fédérations Olympiques et Paralympiques afin de financer des programmes dédiés à la très haute performance féminine. Depuis 2018, 800 000 euros de dotation ont permis de financer des programmes de recherche, des innovations de matériel, des stages, etc. En 2025, FDJ UNITED a organisé les premières Rencontres Performance pour Elles pour permettre un partage d'expérience au service du sport féminin de haut niveau entre fédérations et experts.



## Préserver l'océan : FDJ UNITED dans la course !

Porté par Fabrice Amedeo, « Ocean Calling » est un projet aussi sportif que scientifique. À bord de son Imoca équipé de panneaux solaires et d'une batterie de capteurs scientifiques, le skipper a pu, lors du Vendée Globe 2024, mesurer le CO<sub>2</sub>, la salinité et la température en surface des océans, la présence de microplastiques, et procéder à un inventaire de la biodiversité via des prélèvements d'ADN environnemental. De quoi alimenter en données les travaux des chercheurs. En octobre 2025, Fabrice Amedeo a remis son laboratoire flottant à l'eau à l'occasion de la Transat Café L'OR, sa 22<sup>e</sup> traversée de l'Atlantique en course. Partenaire de cette grande aventure, FDJ UNITED s'est engagé auprès du skipper jusqu'au Vendée Globe 2028.

## L'OM et le PSG font vibrer la saison

Compétiteurs historiques du football français, l'Olympique de Marseille et le Paris Saint-Germain sont tous deux soutenus par FDJ UNITED. La saison 2024-2025 a été marquée par une performance exceptionnelle : le PSG a signé un quintuplé en remportant la Ligue 1, la Coupe de France, le Trophée des Champions, la Super Coupe d'Europe... et surtout leur première Ligue des Champions maîtrisée de bout en bout. L'OM n'a pas été en reste, porté par une deuxième place en Ligue 1 qui lui a permis de se qualifier en Ligue des Champions pour la saison 2025-2026. Avec un partenariat prolongé jusqu'en 2028 avec les sections féminines et masculines, les marques de paris sportifs du Groupe réaffirment leur engagement aux côtés de ces clubs emblématiques et de leurs supporters.



### BMX :

Anthony Jeanjean a remporté le titre de champion du monde, une première française dans l'histoire du BMX freestyle park.

### Parabadminton :

Charles Noakes a remporté son premier titre de champion d'Europe.

### Canoë slalom :

Nicolas Gestin est devenu champion du monde de canoë slalom en monoplace.

# UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DES AMBITIONS DE FDJ UNITED

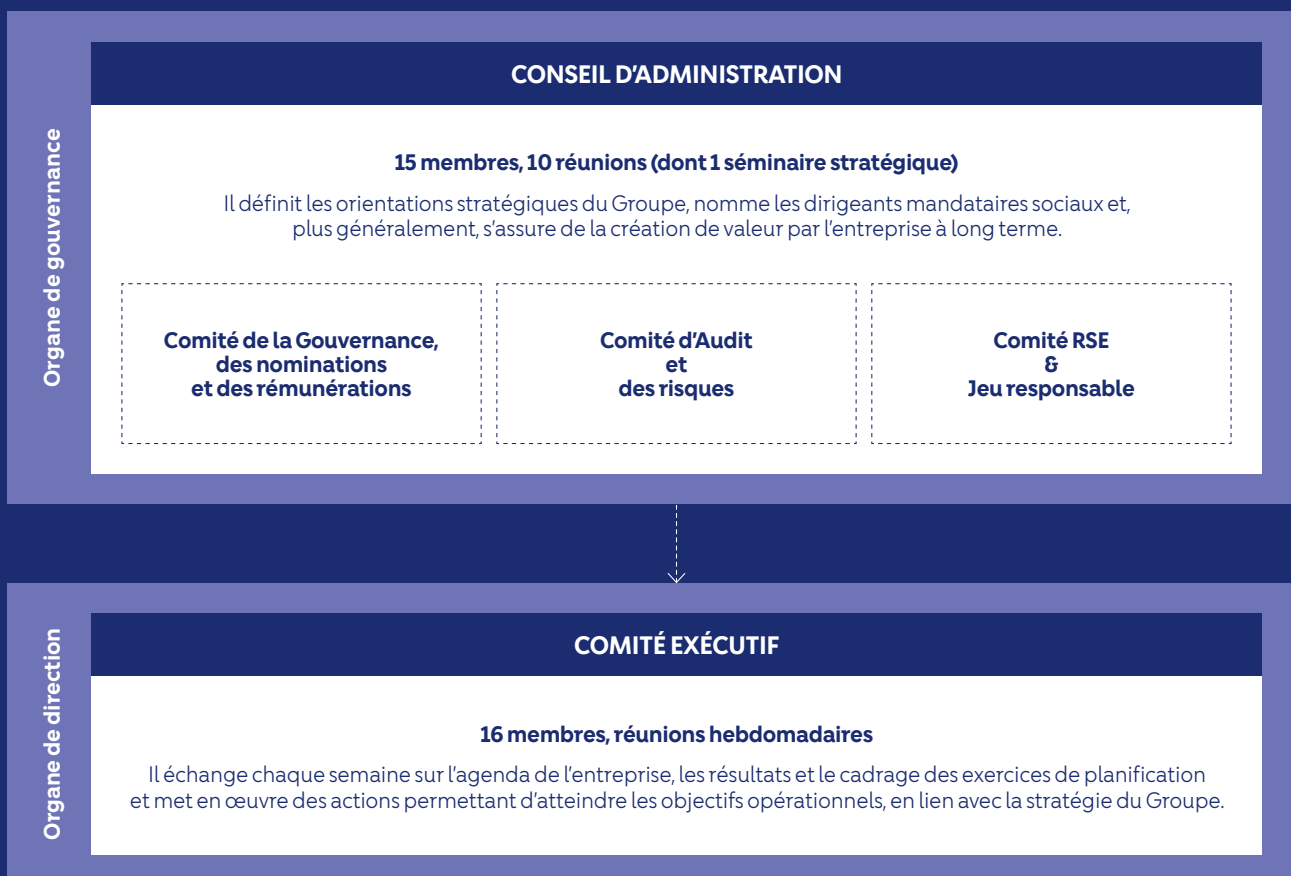
TROMBINOSCOPE

Le conseil d'administration et le comité exécutif constituent les deux piliers de la gouvernance de l'entreprise. 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 chargées de leur réalisation.

**EN SAVOIR PLUS**

Consultez le Document d'enregistrement universel 2025, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».



# Le conseil d'administration

## Composition au 1<sup>er</sup> janvier 2026



**Stéphane Pallez**  
Présidente directrice générale  
de FDJ UNITED



**Philippe Lazare**  
Administrateur indépendant  
Administrateur référent, Président  
du Comité de la Gouvernance, des  
nominations et 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



**Alix Boulnois**  
Administratrice indépendante



**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 Fédération nationale  
André Maginot (Fnam)



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



**David Chianese**  
Administrateur représentant  
des salariés actionnaires



**Didier Pitisi**  
Administrateur représentant  
des salariés



**Agnès Lyon-Caen**  
Administratrice représentante  
des salariés

Participent également  
aux séances du Conseil  
avec voix consultatives :

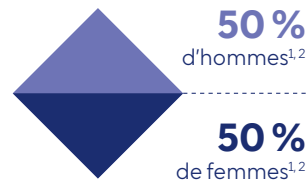
**Pascal Chèvremont**  
Contrôleur général  
économique et financier

**Sébastien Devillepoix**  
Représentant du Comité social  
et économique central

**François Mialon**  
Commissaire  
du gouvernement

**50 %**  
d'administrateurs  
indépendants<sup>1</sup>

**60,5 ans**  
de moyenne d'âge<sup>1</sup>



1. Hors administrateurs représentant les salariés et administrateur représentant les salariés actionnaires.
2. Le taux de parité selon la directive *Women on Boards* s'élève à 40 %. Pour plus de détails, se référer au Document d'enregistrement universel 2025, section 2.3.2.2 « Politique de diversité applicable au conseil d'administration ».

## Focus sur les travaux du Conseil

En 2025, le conseil d'administration s'est réuni à dix reprises pour échanger sur la stratégie, la gestion courante, les actualités et les enjeux du Groupe. Une part significative de ses travaux a porté sur l'acquisition de Kindred, une opération structurante pour FDJ UNITED. Le Conseil a ainsi analysé la cohérence de cette opération avec la stratégie du Groupe, en particulier son développement international, le renforcement de son offre digitale et l'accès à de nouvelles technologies. Une attention particulière a été portée aux risques réglementaires – d'une importance clé dans le secteur des jeux d'argent et de hasard – ainsi qu'aux défis liés à l'intégration opérationnelle et culturelle d'une entreprise internationale.

Le conseil d'administration a aussi consacré une part importante de ses travaux à la définition de la nouvelle raison d'être du Groupe : processus d'élaboration, implications pour ses équipes et parties prenantes, cohérence avec ses ambitions internationales... Cette raison d'être, approuvée le 22 mai 2025 à l'assemblée générale des actionnaires, reflète pleinement les valeurs et engagements de FDJ UNITED (voir p. 07).

Enfin, le Conseil a travaillé sur la nouvelle identité du Groupe et sa dénomination sociale. Après examen des différents scénarios, il a validé le nom FDJ UNITED, marquant ainsi la transformation du Groupe et son ambition internationale.

Comité de la Gouvernance, des nominations et des rémunérations	Comité d'Audit et des risques	Comité RSE & Jeu responsable
<p><b>5 réunions</b> <b>95 % de taux de présence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération des mandataires sociaux</li> <li>• Évaluation du conseil d'administration par un tiers indépendant</li> <li>• Revue annuelle de l'indépendance</li> </ul>	<p><b>9 réunions</b> <b>90 % de taux de présence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finances et trésorerie</li> <li>• Analyse des risques                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie</li> </ul> </li> <li>• Acquisitions et intégrations</li> </ul>	<p><b>6 réunions</b> <b>85 % de taux de présence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeu responsable</li> <li>• Rémunération et critères ESG</li> <li>• Environnement et plan de transition</li> <li>• Matrice de double matérialité CSRD</li> <li>• Évolution de la raison d'être</li> </ul>



LA QUESTION DE L'ACTIONNAIRE

**FDJ UNITED a été créé pour venir en aide aux blessés ou mutilés de guerre. Ce lien perdure-t-il aujourd'hui ?**



VISIONNER LE FILM ORIGINES II SUR L'HISTOIRE DE FDJ UNITED




**Réponse :**

Les origines de FDJ UNITED sont en effet singulières. Créée en France en 1933 pour venir en aide aux blessés de guerre, la Loterie nationale, ancêtre du Groupe, a fait de la solidarité sa première mission. Neuf décennies plus tard, cet engagement est toujours d'actualité : des associations d'anciens combattants, l'Union des blessés de la face et de la tête (les « Gueules Cassées ») et la Fédération nationale André Maginot, figurent parmi les principaux actionnaires du Groupe avec près de 16 % du capital. Présentes au conseil d'administration, ces associations utilisent les dividendes perçus pour leurs projets d'aide sociale, médicale et mémorielle.

## Politique de rémunération

La politique de rémunération 2025 des dirigeants mandataires sociaux (DMS) de FDJ UNITED a été approuvée favorablement par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 mai 2025, avec un taux de 93,6 %. Le poids des critères de performance extra-financière dans les rémunérations variables annuelles a été renforcé avec l'introduction de nouveaux indicateurs. Ceux-ci portent notamment sur la réduction des émissions carbone ou encore la diversité et l'inclusion.

La politique de rémunération 2026 des DMS, proposée par le conseil d'administration au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 23 avril 2026, continue de mettre l'accent sur les priorités stratégiques du Groupe. Les critères financiers, qui demeurent inchangés par rapport à 2025, visent à assurer une meilleure visibilité et une comparabilité dans le suivi de la performance financière. Les critères extra-financiers intègrent un nouvel indicateur, relatif au taux de produit brut des jeux, tout en maintenant les objectifs de diversité et de réduction des émissions de carbone.

### La structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2026<sup>1</sup>

<p><b>31 %</b></p> <p>Rémunération fixe</p>	<p><b>Objectif</b></p> <p>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.</p>	
<p><b>31 %</b></p> <p>Rémunération variable annuelle (en numéraire)<sup>2</sup></p>	<p><b>Objectif</b></p> <p>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 bonnes pratiques des acteurs de la place financière.</p>	<p><b>Critères de performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume d'EBITDA courant Groupe 2025 : <b>30 %</b></li> <li>• Chiffre d'affaires Groupe 2025 : <b>20 %</b></li> <li>• Taux de conversion EBITDA courant en <i>cash</i> : <b>10 %</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RSE &amp; Jeu responsable : <b>30 %</b></li> <li>• Performance managériale : <b>10 %</b></li> </ul> </li> </ul>
<p><b>38 %</b></p> <p>Rémunération variable à long terme (en actions FDJ UNITED, critères sur 3 ans)<sup>2</sup></p>	<p><b>Objectif</b></p> <p>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.</p>	<p><b>Critères de performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère de rendement pour les actionnaires : <b>30 %</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critère stratégique : <b>20 %</b></li> <li>• Critère financier : <b>30 %</b></li> <li>• Critère RSE &amp; Jeu responsable : <b>20 %</b></li> </ul> </li> </ul>

#### EN SAVOIR PLUS

Consultez le Document d'enregistrement universel 2025, chapitre 2, « Gouvernement d'entreprise ».

<sup>1</sup>. Sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération *ex ante* à l'assemblée générale du 23 avril 2026.

<sup>2</sup>. À objectifs atteints à 100 %.

# LES MAÎTRES-MOTS DU COMEX

MOTS CROISÉS

Mobilisé pour porter FDJ UNITED sur une trajectoire de performance durable, le comité exécutif veille au déploiement et à la bonne exécution de la stratégie du Groupe. Pour illustrer sa vision, nous avons demandé à chacun de ses membres de choisir le maître-mot qui résume le mieux sa mission au sein du Groupe.

Composition au 19 février 2026



**Stéphane Pallez**  
Présidente  
directrice générale



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



**Raphaël Botbol**  
Directeur BU Paiement  
et Services,  
Directeur Innovation



**Giovanna d'Esposito**  
Directrice BU  
Loterie internationale



**Pascal Chaffard**  
Directeur BU Paris et jeux en  
ligne, Directeur général adjoint<sup>1</sup>  
Stratégie et transformation  
opérationnelle



**Patrick Buffard**  
Directeur BU Loterie et paris  
sportifs en réseau France

1. En charge des Finances par intérim.

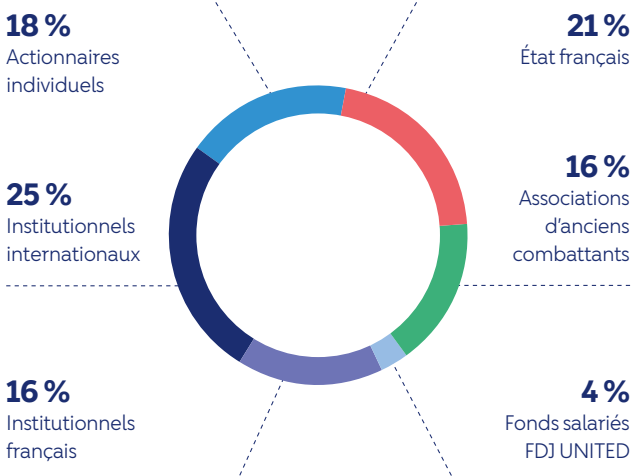


# CAHIER DE L'ACTIONNAIRE

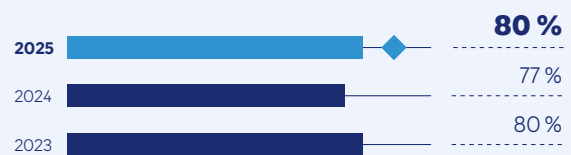
## EN CHIFFRES

Depuis cinq ans, FDJ UNITED poursuit la mise en œuvre de sa stratégie et renforce le lien avec les actionnaires individuels qui l'accompagnent depuis son introduction en Bourse. Ce cahier met en lumière les performances du Groupe, ainsi que ses actions et engagements auprès de ses actionnaires, sans oublier les temps forts partagés en 2025.

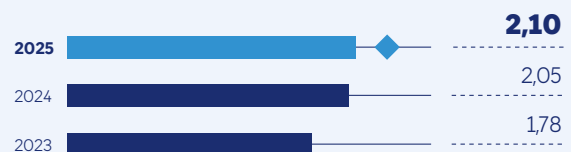
### Répartition du capital (février 2026)



### Taux de distribution du résultat net ajusté<sup>1</sup>



### Dividende par action (En euros)



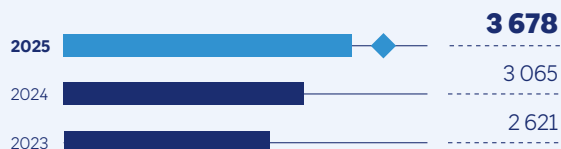
<sup>1</sup> Résultat net ajusté : résultat net consolidé retraité des dotations aux amortissements des actifs incorporels et corporels, reconnus ou réévalués lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises ; des dépréciations des actifs incorporels reconnus lors de l'allocation 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.

# Performances 2025

## Chiffre d'affaires

(En millions d'euros)

+20 %



## Nombre d'emplois créés ou pérennisés en France

57 200

## Résultat net

(En millions d'euros)

-55,4 %



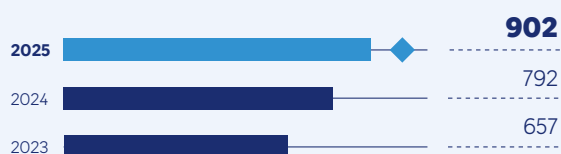
## Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3 - market-based)

127 075 tCO<sub>2</sub>e

## EBITDA courant

(En millions d'euros)

+13,9 %



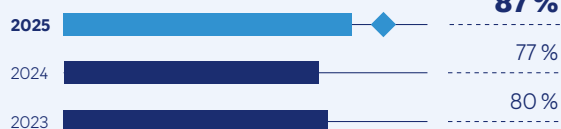
## Part des femmes dans les effectifs

38,6 %

## Part des femmes dans le top management<sup>2</sup>

39,8 %

## Taux de conversion de l'EBITDA courant en cash



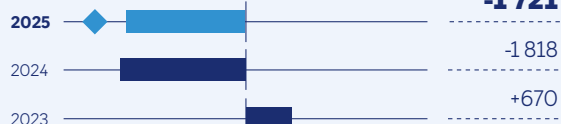
## Taux d'engagement des collaborateurs

85/100

## Situation nette de trésorerie

(En millions d'euros)

-1 721



## Nombre d'appels sortants pour accompagner les joueurs les plus à risque

33 000

2. Group Leadership Team (GLT).



LA QUESTION  
DE L'ACTIONNAIRE

Quelle est la  
politique du Groupe  
en matière de  
dividendes ?

Réponse :

Chez FDJ UNITED, partager la valeur, c'est notre priorité. Avec Play Forward 2028, nous nous engageons à faire progresser le dividende chaque année et à maintenir un taux de distribution d'au moins 75 % du résultat net ajusté<sup>1</sup>.

## Les actionnaires individuels, partenaires de premier plan

Depuis son introduction en Bourse en 2019, FDJ UNITED s'attache à entretenir pour une relation de proximité et de confiance avec ses actionnaires, dont près de 400 000 actionnaires individuels, qui détiennent aujourd'hui plus de 32 millions de titres.

### Qui sont les actionnaires individuels de FDJ UNITED ?

Plutôt urbains, résolument fidèles, et toujours curieux de suivre l'aventure FDJ UNITED ! Parmi les actionnaires individuels, près de 98 % résident en France, principalement dans les grandes métropoles comme Paris, Lyon, Lille ou Marseille. Leur portefeuille moyen : 88 actions, en légère progression depuis 2022. L'actionnariat du Groupe s'ouvre au-delà des frontières : les investisseurs allemands affichent une importante hausse (+69 %), suivis des Britanniques (+60 %), aux côtés des Américains et des Canadiens qui renforcent leur présence. Et à l'échelle du marché, l'intérêt ne faiblit pas : 613 000 particuliers ont acheté des actions au 1<sup>er</sup> trimestre 2025, un record inédit depuis trois ans !

### Dialogue, proximité et accompagnement

Moment fort de l'année, l'assemblée générale donne l'occasion aux actionnaires d'échanger directement avec les dirigeants de FDJ UNITED autour de la stratégie, des résultats et des engagements. L'édition 2025 a été marquée par la mise en lumière de la nouvelle identité du Groupe ainsi que l'adoption de sa nouvelle raison d'être. Pour renforcer ce lien, FDJ UNITED organise aussi des rencontres en région pour dialoguer avec ses actionnaires, comme à Nancy en décembre 2025. Et, tout au long de l'année, une lettre aux actionnaires 100 % digitale dévoile actualités, projets et coulisses du Groupe. Enfin, pour accompagner au mieux les investisseurs

individuels, FDJ UNITED a publié son nouveau guide « Actionnaire, mode d'emploi » et s'est associé à Place des Investisseurs pour lancer Investisseurs Academy, une plateforme gratuite dédiée à la formation à l'investissement et à la gestion de patrimoine.

### Le Club Actionnaires, un lieu d'échanges privilégié

Véritable passerelle entre FDJ UNITED et ses actionnaires, le Club est ouvert à toutes et tous dès la première action détenue. Ses membres accèdent à des contenus exclusifs sur les métiers et la stratégie du Groupe, mais aussi à des expériences culturelles et sportives en lien avec les engagements de FDJ UNITED. En novembre 2025, le Club fêtait ses cinq ans lors d'une soirée portes ouvertes conviviale au siège. Une centaine d'actionnaires étaient présents pour célébrer cette étape aux côtés des équipes FDJ UNITED et partager un moment chaleureux, symbole de fidélité et de proximité.

90 %

des actionnaires au nominatif sont présents depuis l'introduction en Bourse.

+ de 18 000

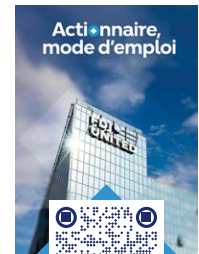
adhérents au Club Actionnaires FDJ UNITED

1. Voir page 50.



Juin 2025

Plongée dans le futur des jeux d'argent et de hasard sur le stand FDJ UNITED à VivaTech



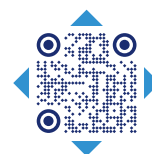
LIRE LE GUIDE ACTIONNAIRES 2025 DE FDJ UNITED



**Septembre 2025**  
Visite de la Chartreuse de Neuville :  
700 ans d'histoire restaurés grâce  
à Mission Patrimoine



**Été 2025**  
Journées VIP : rencontre des  
équipes cyclistes soutenues  
par FDJ UNITED et vue imprenable  
sur les Tours de France Hommes  
et Femmes



REJOINDRE  
LE CLUB  
ACTIONNAIRES  
DE FDJ UNITED



**+ de 70**  
événements Club chaque année,  
partout en France



**Septembre 2025**  
Cap sur l'île de Groix  
avec Fabrice Amedeo :  
voile, vent et vélo au  
programme !



**Novembre 2025**  
Cinq ans déjà ! Le Club Actionnaires  
FDJ UNITED souffle ses bougies  
lors d'une soirée exceptionnelle

# QUIZ

Connaissez-vous vraiment FDJ UNITED ?

1

**FDJ UNITED est l'héritier de la Loterie nationale, créée en 1933. À l'origine, quel était l'objectif de cette loterie ?**

- A. Proposer un nouveau divertissement aux Français et Françaises
- B. Venir en aide aux anciens combattants de la Première Guerre mondiale
- C. Financer la reconstruction après-guerre

**Réponse B (voir p. 46)**  
La Loterie nationale a été créée pour soutenir les « Gueules cassées », les soldats défigurés de la Première Guerre mondiale.

2

**Je suis un jeu de tirage lancé par FDJ en 2025 grâce auquel chaque samedi après-midi, le jackpot peut grimper jusqu'à 700 000 euros. Qui suis-je ?**

- A. Crescendo
- B. Illiko
- C. Amigo

**Réponse A (voir p. 24-25)**  
Lancé en novembre 2025 en point de vente et en ligne, Crescendo propose sept tirages le samedi, le jackpot augmentant de 100 000 euros toutes les heures s'il n'est pas remporté.

3

**En 2025, les mises des joueurs FDJ UNITED en France s'élevaient à 24,6 Mds€. Quelle part de ce montant est reversée aux joueurs sous forme de gains ?**

- A. 25 %
- B. 50 %
- C. 70 %

**Réponse C (voir p. 38-39)**  
En 2025, 17,1 milliards d'euros ont été reversés aux gagnants en France, soit près de 70 % des mises.

5

**Quel dispositif FDJ UNITED déploie-t-il pour améliorer la détection des comportements à risque sur ses canaux digitaux ?**

- A. Des outils qui analysent les données de jeu
- B. Un livret de bonnes pratiques envoyé à tous les joueurs
- C. Un questionnaire de satisfaction

**Réponse A (voir p. 26-27)**  
FDJ UNITED s'appuie sur les outils FDJ Protect en France, et Crucial Compliance, à l'international, pour détecter les comportements à risque en ligne, alerter les équipes et proposer un accompagnement aux joueurs.

4

**Quel exploit l'équipe cycliste FDJ UNITED-Suez a-t-elle réalisé en 2025 ?**

- A. Décrocher le maillot à pois lors du Tour de France Femmes avec Zwift
- B. Rempoter le titre de meilleure équipe lors du Tour de France Femmes avec Zwift
- C. Se hisser à la tête du classement UCI

**Réponses A, B et C (voir p. 42-43)**  
Grâce à ses exploits sur le Tour de France Femmes avec Zwift, l'équipe de France Femmes avec Zwift, l'équipe le classement mondial officiel des équipes cyclistes, pour la première fois de son histoire.

6

**En 2025, FDJ UNITED a investi 5 M€ dans le fonds Averrhoa Nature-Based Solutions, qui a pour objectif de financer...**

- A. Des recherches scientifiques sur les oiseaux migrateurs en Europe
- B. Des sanctuaires de tortues marines en Polynésie française
- C. Des projets de restauration de forêts, de zones humides et de mangroves

**Réponse C (voir p. 36)**  
Ce fonds vise à financer des projets de restauration de forêts, de zones humides et de mangroves, afin de restaurer la biodiversité et de séquestrer de grandes quantités de carbone.

# MERCI

à toutes celles et ceux qui ont contribué à la création de ce rapport  
et qui ont rendu possible l'ensemble des projets présentés.

**Crédits photographiques :** Pierre Morel, Maxwell Photography, Marie Lopez Vivanco, Lisa Yaya, Kim Olesen, Julien Magre, Wlad Simitch, Agence néo-calédonienne de la biodiversité, Fondation du patrimoine – MyPhotoAgency – Eric Maupate, Lionel Barbe, Fondation FDJ UNITED, ImSoProd, Audoin Desforges, Dorothee Bompoin, Frédéric Lecat, Charli Studio, FDJ UNITED.

**Édité par la direction de la Communication Groupe, mars 2026**

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



### POUR SUIVRE L'ACTUALITÉ DU GROUPE

Consultez le site institutionnel de FDJ UNITED :  
[www.fdjunited.com](http://www.fdjunited.com)



**INSTAGRAM**  
[instagram.com/  
fdjunited](https://www.instagram.com/fdjunited)



**LINKEDIN**  
[linkedin.com/company/  
FDJUNITED](https://www.linkedin.com/company/FDJUNITED)



**YOUTUBE**  
[youtube.com/  
@FDJUNITED](https://www.youtube.com/@FDJUNITED)

# FDJ UNITED

**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