

— Décembre 2025



La lettre aux actionnaires



Grand angle P3-4
CAP SUR LA NOUVELLE
STRATÉGIE « AMPLIFY₂₅₋₂₈ »

**Message
du dirigeant P2**

**Les temps forts
du Groupe P5**

**Le carnet de
l'actionnaire P6**

Message du dirigeant

Madame, Monsieur, chers actionnaires,

Le 4 novembre, Edenred a présenté son nouveau plan stratégique, *Amplify*₂₅₋₂₈, un plan de croissance profitable et durable pour les trois prochaines années. Fort du succès du plan *Beyond*₂₂₋₂₅ et de la confirmation d'une bonne dynamique de croissance au troisième trimestre, Edenred entend exploiter le plein potentiel de l'infrastructure unique qu'il a développée avec succès au cours des dix dernières années, à savoir la plateforme globale de référence dédiée aux avantages aux salariés, à la mobilité professionnelle et aux paiements B2B.

Au troisième trimestre 2025, Edenred a délivré une croissance de son activité plus soutenue qu'au premier semestre, démontrant ainsi la pertinence de ses offres et la force de son modèle de croissance diversifiée, malgré un environnement macroéconomique toujours incertain et un contexte réglementaire fluctuant. Sur le troisième trimestre 2025, le Groupe a publié un revenu total de 726 millions d'euros, en hausse de 7,3 % en données comparables par rapport au troisième trimestre 2024. Sur les 9 premiers mois de l'année, le revenu total du Groupe a atteint 2 176 millions d'euros, en hausse de 6,7 % en données comparables par rapport à 2024.

Cette performance a été portée par les deux principales lignes d'activités d'Edenred, Avantages aux salariés et Mobilité. L'activité Avantages aux salariés a notamment enregistré une accélération de sa croissance par rapport aux deux premiers trimestres de 2025, grâce à une solide dynamique en Amérique Latine, en Allemagne et en Europe du Sud. De son côté, l'activité Mobilité a confirmé sa dynamique de croissance à deux chiffres pour le troisième trimestre consécutif.

Forts de sa discipline d'exécution et son excellence opérationnelle, le Groupe réaffirme ses objectifs 2025, à savoir une croissance de l'EBITDA d'au moins 10 % en données comparables et un taux de conversion Free-cash-flow / EBITDA supérieur à 70 %.

Cette fin d'année est marquée par **la fin du cycle stratégique *Beyond*₂₂₋₂₅ et le lancement de notre nouveau plan stratégique, *Amplify*₂₅₋₂₈**. Je tiens à saluer l'ensemble des collaborateurs d'Edenred qui œuvrent sans relâche pour satisfaire et répondre aux besoins de nos 60 millions d'utilisateurs, nos 2 millions de commerçants partenaires et notre million d'entreprises clientes, durant ces trois dernières années. Le plan *Beyond*₂₂₋₂₅ a permis au Groupe de consolider ses positions de leader sur les marchés des titres-restaurant et des cartes-carburant, tout en accélérant l'extension de son offre au-delà de ces solutions.

***Amplify*₂₅₋₂₈ est un plan ambitieux, résolument tourné vers la croissance**, reposant sur l'extension et sur la valorisation de la base d'utilisateurs. Forts de la transformation profonde que nous avons opérée au cours des dix dernières années et de la pertinence de nos solutions dans des marchés vastes, en croissance structurelle et encore largement sous-pénétrés, nous entendons amplifier le formidable potentiel de notre plateforme digitale mondiale. En mettant l'intelligence



artificielle et l'exploitation des données au cœur de notre modèle, notre intention est d'attirer plus de clients, d'accroître le nombre et la valeur des solutions que nous leur proposons et de rendre notre base d'utilisateurs plus active pour mieux la valoriser, notamment auprès des commerçants. Plus d'utilisateurs et plus de revenus par utilisateur, telle est l'équation qui va soutenir notre croissance future.

Nous avons pris acte, par ailleurs, du changement de réglementation au Brésil annoncé le 12 novembre 2025 par un décret présidentiel, concernant le dispositif des titres-restaurant et des titres-alimentation, qui concerne 9,5 % de notre chiffre d'affaires opérationnel mondial. Ce décret, qui porte notamment sur la mise en place d'un plafond sur les commissions marchands et de délais de remboursements raccourcis, pourrait selon nous compromettre l'intégrité et la portée sociale du Programme d'Alimentation des Travailleurs.

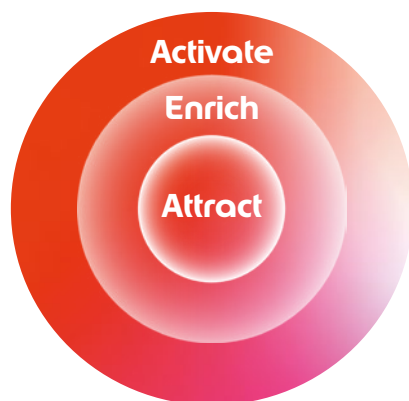
Grâce au plan *Amplify*₂₅₋₂₈, nous allons poursuivre notre trajectoire financière ambitieuse. Pour 2026, si les évolutions réglementaires au Brésil étaient mises en application, nous anticipons une baisse organique de l'EBITDA comprise entre -8 % et -12 % contre une fourchette comprise entre +2 % et +4 % communiquée le 4 novembre lors de notre Journée Investisseurs. En revanche, pour 2027 et 2028, nos perspectives restent inchangées avec une croissance organique annuelle de l'EBITDA comprise entre +8 % et +12 % ainsi qu'un taux de conversion annuel Free-cash-flow / EBITDA supérieur ou égal à 65 % sur toute la durée du plan, à méthodologie et réglementation constantes.

Edenred prévoit, enfin, la poursuite d'une politique d'allocation du capital cohérente et équilibrée sur la durée du plan *Amplify*₂₅₋₂₈. Cette politique doit lui permettre de conjuguer ses ambitions en matière de croissance organique et externe avec sa volonté d'offrir à ses actionnaires un retour attractif, notamment en continuant à augmenter chaque année son dividende par action en valeur absolue.

Je vous remercie de votre fidélité et vous souhaite une bonne lecture.

Bertrand Dumazy
Président-directeur général

GRAND ANGLE



Cap sur la nouvelle stratégie « Amplify₂₅₋₂₈ »

Après *Fast Forward*₁₆₋₁₉, *Next Frontier*₁₉₋₂₂ et *Beyond*₂₂₋₂₅, Edenred a dévoilé sa nouvelle stratégie pour la période 2025 à 2028, *Amplify*₂₅₋₂₈. Grâce à la bonne exécution de ses trois précédents plans stratégiques, Edenred s'est profondément transformé au cours des dix dernières années, renforçant son modèle de manière structurelle.

Ces stratégies, mises en place dès l'arrivée de Bertrand Dumazy, en 2015, au poste de Président-directeur général, ont permis au Groupe de changer de dimension et de devenir un leader mondial sur ses marchés, Avantages aux salariés, Mobilité et Paiements B2B.

En particulier, le plan *Beyond*₂₂₋₂₅ a permis à Edenred de consolider ses positions de leader sur les marchés des titres-restaurant et des cartes-carburant, tout en accélérant l'extension de son offre au-delà de ces solutions. Edenred s'est notamment développé dans le domaine de l'engagement des collaborateurs avec les acquisitions de Reward Gateway et GOIntegro et a continué d'enrichir son offre de solutions destinées aux gestionnaires de flottes (péage et maintenance, mais aussi recharge électrique via l'acquisition de la plateforme Spirii).

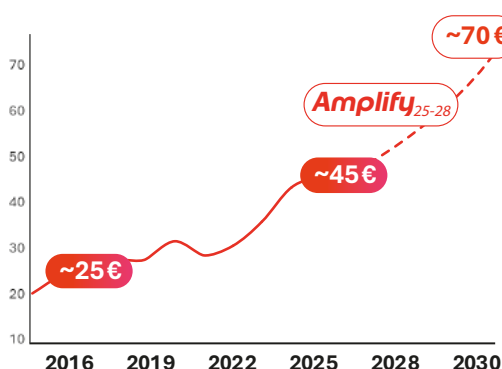
Edenred entame désormais un nouveau cycle de croissance profitable et durable avec le plan *Amplify*₂₅₋₂₈ et est idéalement positionné pour réussir sur ses marchés. Edenred ambitionne notamment de générer de la croissance sur ses trois métiers, en s'appuyant sur un plus grand nombre d'utilisateurs, un revenu moyen par utilisateur en hausse, ainsi qu'en s'appuyant sur sa forte génération de cash-flow et son bilan sain pour allouer efficacement son capital.

Présent dans 44 pays, sur les 4 continents, Edenred opère sur des marchés qui demeurent encore largement sous-pénétrés. Avec un taux de pénétration de 30 % à 35 % au niveau mondial de ses activités cœurs (titres-restaurant dans les Avantages aux salariés et cartes-essence dans la Mobilité), Edenred entend encore renforcer sa position de leader de ses marchés, en particulier sur le segment des PME.

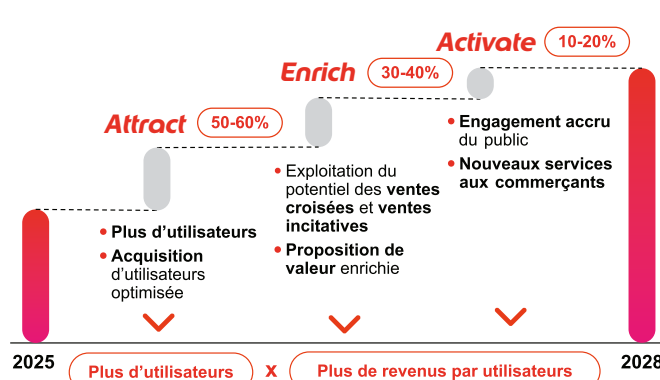
Edenred entend saisir ces opportunités de développement significatives en déclinant dans chacune de ses lignes de métier une approche commune reposant sur trois piliers :

- ▶ **Attract** – accroître l'acquisition de clients et le nombre d'utilisateurs au sein des marchés existants, encore largement sous-pénétrés, en capitalisant notamment sur une stratégie commerciale efficiente. L'utilisation de l'intelligence artificielle et l'automatisation des process de vente seront deux vecteurs clés permettant par exemple l'accélération du nombre de clients PME signés sur une base annuelle ;
- ▶ **Enrich** – exploiter les nombreuses opportunités de cross-selling et d'upselling en déployant davantage de services dans toutes les géographies pour les clients, commerçants partenaires et utilisateurs. Edenred se fixe ainsi comme objectif que ses clients souscrivent en moyenne à 2,5 solutions à l'horizon 2028, grâce au déploiement des plateformes multi-solutions telles qu'Edenred+ et au développement d'offres groupées intégrant par exemple les solutions de péage ou de récupération de TVA à l'offre de cartes multi-énergie ;

Revenu moyen par utilisateur (ARPU) (en €)



Leviers de croissance du chiffre d'affaires opérationnel (à titre indicatif)



- **Activate** – monétiser l'audience des utilisateurs auprès des commerçants partenaires, tout en continuant d'engager les utilisateurs et capturer leurs capacités de paiement individuelles. Edenred prévoit par exemple de développer de nouveaux services à destination des marchands pour leur permettre de promouvoir leurs produits grâce à des promotions à destination des 60 millions d'utilisateurs des solutions d'Edenred, qui constituent une audience large et qualifiée.

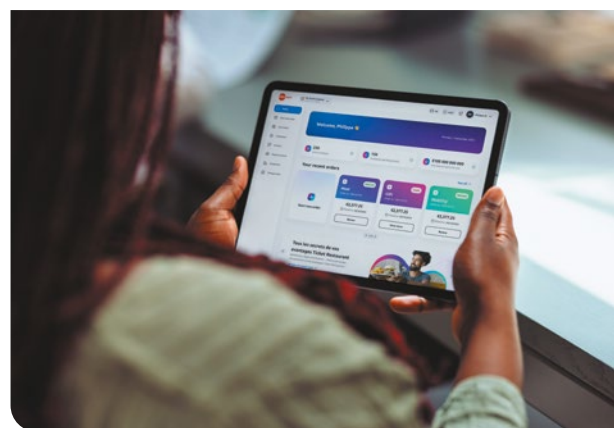
Amplify₂₅₋₂₈ est un plan de croissance dont l'objectif est de poursuivre l'expansion de la base de 60 millions d'utilisateurs actifs des solutions Edenred tout en valorisant encore davantage cet actif unique au travers de l'augmentation du revenu moyen généré par utilisateur. À l'horizon du plan *Amplify₂₅₋₂₈*, Edenred vise d'ajouter plusieurs millions d'utilisateurs à ses solutions d'avantages aux salariés et de mobilité. En parallèle, Edenred se fixe pour objectif de faire croître le revenu annuel moyen par utilisateur (ARPU) de 45 euros aujourd'hui à 70 euros en 2030.

Edenred continuera par ailleurs à développer sa politique de retour aux actionnaires. Le Groupe s'engage en effet à maximiser la valeur actionnariale, grâce au maintien d'une politique de dividendes progressifs complétée par la poursuite de son programme de rachat d'actions.

Enfin, le plan stratégique *Amplify₂₅₋₂₈* est au service d'une trajectoire financière solide. Ce plan sera porteur de croissance profitable et durable et fortement générateur de free-cash-flow sur la période 2025-2028. Sur la durée du plan, Edenred vise une croissance organique intrinsèque de son EBITDA comprise entre +8 % et +12 % ainsi qu'un taux de conversion Free-cash-flow / EBITDA $\geq 65\%$ (à méthodologie et réglementation constantes).

« Le plan *Amplify₂₅₋₂₈* est un plan de croissance et d'investissement, et c'est également un plan de renforcement de l'efficacité de notre modèle. »

Bertrand Dumazy
Président-directeur général



Chiffres clés

Objectifs 2026-2028

EBITDA
(croissance organique intrinsèque)

+8 % / +12 %

Taux de conversion
Free-cash-flow / EBITDA

$\geq 65\%$ *

Objectifs 2030

Revenu total

5 Mds€

Revenu moyen par utilisateur

70 €



• PARTENARIAT

Tesla rejoint le réseau de recharge rapide d'Edenred en Europe

Edenred intègre Tesla à son réseau de recharge rapide pour les flottes électriques et hybrides en Europe. Les utilisateurs d'Edenred au travers de UTA eCharge en Europe et de Ticket Fleet Pro en France peuvent désormais accéder à plus de 20 000 Superchargeurs Tesla répartis sur plus de 1 500 sites en Europe. Cette intégration renforce l'offre de recharge publique d'Edenred, qui compte désormais plus d'un million de points de charge électrique dans 28 pays en Europe. Les utilisateurs d'Edenred bénéficient ainsi de l'un des réseaux de recharge publics les plus étendus d'Europe, combiné à la rapidité et à la fiabilité du réseau Tesla Supercharger.



• GOUVERNANCE

Nominations au sein du Conseil d'administration

Sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et de la RSE, le Conseil d'administration d'Edenred a coopté **Kelly Richdale** et **Augustin de Romanet**, en qualité d'administrateurs indépendants. Kelly Richdale apporte au Conseil son expertise sectorielle approfondie dans les technologies de pointe (intelligence artificielle, informatique quantique, gestion des identités digitales et blockchain), démontrée dans le cadre de ses nombreuses collaborations avec des gouvernements et des organisations mondiales pour promouvoir l'innovation technologique. Augustin de Romanet apporte au Conseil son expérience élargie, aussi bien en tant que Président-directeur général et administrateur de sociétés cotées, qu'en tant qu'ancien haut fonctionnaire.

• ACTUALITÉ

Edenred a fêté ses 15 ans !

En 2025, Edenred a célébré ses 15 ans : 15 années de transformation, de conquêtes et d'innovation. Suite à la séparation du groupe Accor en 2010, Edenred a poursuivi son expansion géographique jusqu'en 2015, année de la nomination de Bertrand Dumazy en tant que Président-directeur général d'Edenred. Il présente en 2016 le plan stratégique « *Fast Forward* » visant notamment à diversifier les lignes de produits, rééquilibrer géographiquement l'activité du groupe, et accélérer sa transition digitale. Edenred développe deux nouvelles lignes de métier avec

la Mobilité et les Paiements B2B. Le deuxième plan stratégique « *Next Frontier* » en 2019 permet d'accroître la pénétration des marchés. Dévoilé en 2022, le plan stratégique « *Beyond₂₂₋₂₅* » a pour objectif d'accélérer la croissance d'Edenred sur ses marchés historiques, encore largement sous-pénétrés, tout en diversifiant son offre au-delà (« *Beyond* ») du périmètre historique de ses lignes de métiers.



• PARTENARIAT

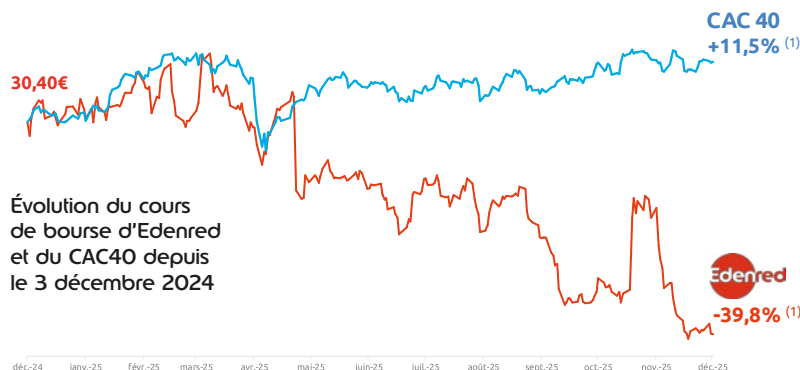
Edenred et Visa s'associent pour accélérer l'innovation

Edenred, leader mondial des solutions de paiement à usages spécifiques, et Visa, leader mondial des paiements digitaux, s'associent pour stimuler l'innovation et développer leur présence dans les écosystèmes de paiement à destination des entreprises et du grand public. Cette collaboration renforce la plateforme d'Edenred grâce à la certification par Visa Europe de son infrastructure interne d'émission et de processing des transactions. Cette certification permet à Edenred d'émettre des moyens de paiement Visa sur ses différentes activités : avantages aux salariés, mobilité, gestion de flottes, et paiements B2B. Elle renforce ainsi l'avance technologique d'Edenred tout en permettant à Visa de tirer parti du leadership commercial d'Edenred sur ses marchés.



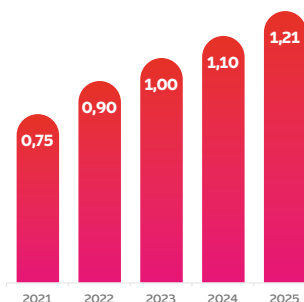
Carnet de l'actionnaire

Chiffres clés et repères



¹ Au 3 décembre 2025

Taux de rendement
de 3,8% en 2025
(sur la base du dernier
cours de 2024)



Fiche signalétique de l'action

Place de cotation
Euronext Paris /
Compartiment A
Code ISIN : FR0010908533

**Nombre d'actions
au 30/11/2025**
239 891 064

Principaux indices
CAC 40, CAC 40 ESG, CAC Large 60,
Euronext 100, Euronext Tech Leaders,
FTSE4Good, DJSI Europe Index, DJSI
World Index et MSCI Europe

EDENRED À LA RENCONTRE DE SES ACTIONNAIRES

Cette année encore, en plus de l'Assemblée Générale 2025 qui s'est déroulée le 7 mai dernier à Paris, les équipes de la Communication Financière sont venues à votre rencontre.

Après un petit-déjeuner organisé en juin au siège du Groupe avec quelques actionnaires individuels, membres du e-Club des Actionnaires, Edenred a participé à deux événements :

- **Salon Paris Investor Week** le 14 novembre 2025 au Palais Brongniart à Paris
- **Investir Day** le 26 novembre 2025 au Carrousel du Louvre à Paris

En outre, les équipes de la Communication Financière ont prévu d'aller à la rencontre des actionnaires d'Edenred en région en participant à deux réunions d'actionnaires sur la fin de l'année :

- **Lyon** le 1^{er} décembre 2025 aux Terrasses du Parc à 18h00
- **Toulouse** le 8 décembre 2025 à l'Hôtel Palladia à 18h00

Lors de ces réunions, les équipes de la Communication Financière vous présenteront Edenred et ses activités, ses résultats ainsi que sa stratégie financière et extra-financière. À l'issue de ces réunions, nous aurons le plaisir de répondre à l'ensemble de vos questions.



Vos prochains rendez-vous

24 février 2026
Résultats annuels 2025

07 mai 2026
Assemblée générale 2026

Edenred Relations actionnaires
14/16 boulevard Garibaldi
92130 Issy-les-Moulineaux

0 805 652 662 Service & appel gratuits

Touche 4: contact Edenred

www.edenred.com
Rubrique «investisseurs / actionnaires»

relations.actionnaires@edenred.com

Suivez toute l'actualité d'Edenred
sur les réseaux sociaux



Edenred