

A nighttime photograph of a modern cityscape with several illuminated skyscrapers. A large circular graphic overlay is centered on the image, with a green-to-yellow gradient. The text 'Assemblée Générale' and '13 juin 2024' is written in white within the circle. The 'WORLDLINE' logo is also visible at the bottom of the circle.

# Assemblée Générale

13 juin 2024

WORLDLINE 

# Disclaimer

Le présent document contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes, y compris les informations incluses ou incorporées par référence, concernant la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur qui peuvent impliquer que les résultats attendus diffèrent significativement de ceux indiqués dans les informations de nature prévisionnelle. Ces risques et incertitudes sont liés à des facteurs que les sociétés ne peuvent ni contrôler, ni estimer de façon précise, tels que les conditions de marché futures ou le comportement d'autres acteurs sur le marché. Les informations de nature prévisionnelle contenues dans ce document constituent des anticipations sur une situation future et doivent être considérées comme telles. Ces déclarations peuvent se référer aux plans, objectifs et stratégies de Worldline, de même qu'à des événements futurs, des revenus à venir ou encore des synergies ou des résultats qui ne constituent pas une information factuelle à caractère historique. La suite des événements ou les résultats réels peuvent différer de ceux qui sont décrits dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 30 avril 2024 sous le numéro de dépôt D.24-0377 et tel que modifié dans sa dernière version publiée le 2 mai 2024.

Les croissances organiques du chiffre d'affaires et de l'EBE ajusté sont présentées à périmètre et taux de change constants. L'excédent brut d'exploitation (EBE) est présenté tel que défini dans le Document d'Enregistrement Universel 2023. Tous les montants sont présentés en millions d'euros sans décimale. Cette présentation peut aboutir à des écarts d'arrondis entre les chiffres présentés dans les différents tableaux et leurs totaux ou sous-totaux. Les objectifs 2024 sont exprimés à périmètre et taux de change constants et conformément aux méthodes comptables du Groupe.

Worldline ne prend aucun engagement et n'assume aucune responsabilité s'agissant de la mise à jour de l'information contenue dans ce document au-delà de ce qui est prescrit par la réglementation en vigueur.

Le présent document ne constitue ni une offre de vente ou d'achat ni une sollicitation de vente ou d'achat de titres aux Etats-Unis ni dans aucun autre pays. Les valeurs mobilières ne pourront être vendues aux Etats-Unis en l'absence d'enregistrement ou de dispense d'enregistrement au titre du U.S. Securities Act de 1933, tel que modifié (le « U.S. Securities Act ») ou au titre de la législation en vigueur dans tout Etat des Etats-Unis. Les valeurs mobilières qui pourraient être offertes dans le cadre de toute opération n'ont pas et ne seront pas enregistrées au titre du U.S. Securities Act ou de toutes lois sur les valeurs mobilières dans tout Etat des Etats-Unis et Worldline n'envisage pas d'effectuer une quelconque offre au public de valeurs mobilières aux Etats-Unis.

# Introduction

**Georges Pauget**

Président du Conseil d'administration  
par intérim

**WORLDLINE** 

# Ordre du jour de l'Assemblée

Charles-Henri de Taffin  
Secrétaire Général

**WORLDLINE** 

# Ordre du jour simplifié de l'Assemblée (1/2)

## Partie ordinaire :

- Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2023 (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions)
- Affectation du résultat (3<sup>ème</sup> résolution)
- Approbation des conventions réglementées (4<sup>ème</sup> résolution)
- Renouvellement des mandats de deux administrateurs (5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> résolutions)
- Ratification de la cooptation d'un administrateur et nomination de quatre administrateurs (7<sup>ème</sup> à 11<sup>ème</sup> résolutions)
- Nomination d'un commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité (12<sup>ème</sup> résolution)
- Approbation des rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2023 aux mandataires sociaux (13<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions)
- Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 (18<sup>ème</sup> à 21<sup>ème</sup> résolutions)
- Renouvellement du programme de rachat d'actions (22<sup>ème</sup> résolution)

# Ordre du jour simplifié de l'Assemblée (2/2)

## Partie extraordinaire :

- Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (23<sup>ème</sup> résolution)
- Renouvellement des délégations et autorisations financières (24<sup>ème</sup> à 29<sup>ème</sup> résolutions)
- Délégation à l'effet d'augmenter le capital social au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement par Worldline IGSA (ex- Ingenico Group SA) (30<sup>ème</sup> résolution)
- Délégation à l'effet d'augmenter le capital social au profit des salariés et/ou mandataires sociaux (31<sup>ème</sup> et 32<sup>ème</sup> résolutions)
- Autorisation à l'effet d'attribuer des actions gratuites aux salariés et/ou mandataires sociaux (33<sup>ème</sup> résolution)
- Modification de l'article 14 des statuts de la Société relatif au renouvellement échelonné des mandats des administrateurs (34<sup>ème</sup> résolution)
- Pouvoirs pour formalités (35<sup>ème</sup> résolution)

# Programme de l'Assemblée

**Georges Pauget**

Président du Conseil d'administration  
par intérim

**WORLDLINE** 

# Programme de l'Assemblée

1. Résultats de l'année 2023 et perspectives
2. Retour sur l'évolution du cours de bourse
3. Bilan de l'année 2023
4. Activité opérationnelle et développements commerciaux en 2023
5. Performance financière 2023 et T1 2024
6. Perspectives
7. Feuille de route RSE
8. Rapport sur le gouvernement d'entreprise
9. Rapport sur les rémunérations
10. Rapport des Commissaires aux comptes
11. Questions / Réponses
12. Vote des résolutions



# We are Worldline.



**WORLDLINE** 

# Résultats de l'année 2023 et perspectives

**Gilles Grapinet**  
Directeur Général

**WORLDLINE** 



# Retour sur l'évolution du cours de bourse

Gilles Grapinet  
Directeur Général

**WORLDLINE** 



# De l'introduction en bourse à octobre 2021

Exécution de la stratégie de consolidation de Worldline associée à une forte appréciation du cours de bourse dans un environnement porteur pour les valeurs du paiement

Forte dynamique du secteur des paiements européens  
pleinement supporté par l'environnement macroéconomique

Croissance structurelle du marché des paiements

Régulations Euro & SEPA

Consolidation active du secteur

Croissance solide du PIB et inflation faible

Taux d'intérêts bas favorisant les sociétés de croissance

Appétit fort des investisseurs pour le secteur du paiement en particulier

Worldline 2014-2021 :  
une exécution organique et inorganique solide

Accélération du profil  
de croissance organique

3,9 Md€ de CA (vs. 1,1 Md€ en 2013)

Amélioration de l'EBITDA  
EBITDA x5 avec une marge de 25% vs. 18%

1,0 Md€ d'EBITDA (vs. 200 M€ en 2013)

Génération forte de FCF

Free cash-flow multiplié par 3

410 M€ de FCF (vs. 120 M€ en 2013)

3 acquisitions transformatives

**EQUENS** **SIX** **ingenico**  
GROUP

Evolution du cours de bourse (de l'IPO à fin octobre 2021)\*

Performance boursière tirée par l'exécution de la consolidation du secteur et accélération opérationnelle



# De octobre 2021 au 3ème trimestre 2023

Une baisse continue des valorisations affectant l'ensemble des valeurs du paiement dont Worldline, alimenté par le changement du contexte macroéconomique malgré des résultats solides du secteur

## Développement d'un narratif de disruption des acteurs historiques du paiement et pressions macroéconomiques

Capacité de résistance dans un environnement macroéconomique adverse et une potentielle récession durable

Durcissement des politiques monétaires et reprise de l'inflation

Avertissements sur les résultats de plusieurs acteurs du paiement et lancements de plans de restructuration

Incertitude du marché sur des risques de disruption et de « commoditization » du secteur

## Worldline 2022 : exécution continue de notre feuille de route

**Forte croissance organique**  
10,7% de CO, dont 14,0% chez MS  
**4,4 Md€ de CA**

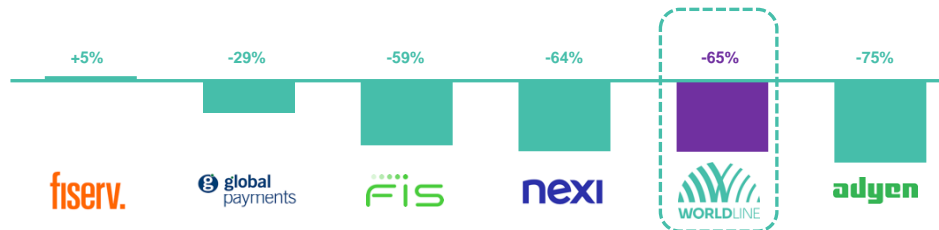
**Expansion de l'EBITDA**  
Marge +110 pdb atteignant 26% vs. 2021  
**1,1 Md€ EBITDA**

**Génération de FCF**  
c.46% taux de conversion de l'EBITDA  
**520 M€ de FCF**

**Accroissement de notre réseau de distribution bancaire**  
ANZ, EURBANK, AXEPTA, Banco Desio

## Evolution du cours de bourse (de fin octobre 2021 à fin octobre 2023)\*

Performance boursière en ligne avec les principaux acteurs du paiement



# Une publication du T3 2023 impactée par des éléments spécifiques à notre Groupe

## Une trajectoire révisée intégrant le nouvel environnement du Groupe

### Ralentissement macroéconomique avéré et durcissement réglementaire

Ralentissement économique dans nos principales géographies et impact visible du fait de la contraction des dépenses de consommation, notamment en Allemagne  
Impact sur les revenus de la fermeture de certaines activités « online » pour se conformer aux exigences réglementaires

Lancement de Power24,  
plan d'accélération de la transformation du Groupe  
(200 M€ d'économies annualisées en 2025 et 250 M€ coûts d'implémentation)

### Worldline 2023 : Révision de nos perspectives annuelles

6% à 7% de croissance organique  
(vs. 8-10% précédemment)

EBITDA stable en valeur par rapport à 2022  
(vs. >100 pnb d'amélioration précédemment)

30% à 35% de conversion d'EBITDA en FCF  
(vs. 46-48% précédemment)

### Evolution du cours de bourse (de fin octobre 2023 à fin décembre 2023)\*

Décorrélaiton de la performance boursière du Groupe par rapport à ses pairs



# Un début de 2024 reflétant un bon début d'exécution de nos actions correctrices

Un début d'année encore impacté par l'attentisme du marché mais se normalisant depuis le premier trimestre

De fin décembre 2023 à la publication du T1 2024

Attentisme fort du marché sur la capacité du groupe à délivrer les objectifs 2023 et de revenir sur une trajectoire attendue

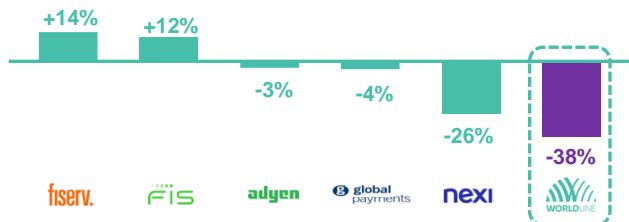
Contexte d'incertitudes et attentisme marqué sur le secteur du paiement Européen vu la détérioration macro-économique en Europe

Depuis la publication du T1 2024

Exécution de la feuille de route annoncée sur l'ensemble des lignes de métier

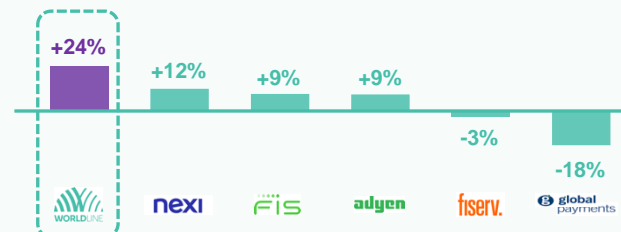
Stabilisation de la situation économique en Europe à un niveau qui reste bas mais sans détérioration additionnelle par rapport à fin 2023

Evolution du cours de bourse (de fin 2023 à fin avril 2024)\*



(\*) Performance du 31/12/2023 au 30/04/2024

Evolution du cours de bourse (depuis fin avril 2024)\*\*



(\*\*) Performance du 30/04/2024 au 07/06/2024

# Bilan de l'année 2023

Gilles Grapinet  
Directeur Général

**WORLDLINE** 



# Faits marquants de 2023

## Résultats 2023

### Chiffre d'affaires



**4 610 millions d'euros**

+6,0% de croissance organique  
dont 8,9% dans les Services aux Commerçants

### EBE ajusté



**1 110 millions d'euros**

24,1% de marge d'EBE ajusté

### Flux de trésorerie disponible



**355 millions d'euros**

32,0% de l'EBE ajusté

## Dynamique opérationnelle



Partenariat stratégique avec le Crédit Agricole permettant d'adresser le marché français dans les services aux commerçants

### Dynamique commerciale



c.55k nouveaux commerçants  
Partenariat avec Google  
Nouvelles licences de paiement\*

### Power 24



Préparation détaillée au cours du S2 2023  
Processus sociaux et début d'exécution lancés début 2024

(\*) Payment Institution Authorization (PIA) au Royaume-Uni et Major Payment Institution (MPI) à Singapour

# 2nd semestre 2023 – lancement d'un plan d'actions pour faire face aux challenges court termes du Groupe

Accroissement des demandes  
et des contraintes des  
régulateurs et du marché

Détérioration rapide  
de l'environnement  
macro-économique

Renforcement  
des critères et processus de gestion du  
risque marchands

Décision d'arrêt de certains marchands  
« online » ne correspondant plus aux critères  
renforcés

A date, processus de résiliation  
exécuté et finalisé comme annoncé

Power 24

Accélération de la transformation  
interne du Groupe

**Objectifs double :**

1/ à court terme : productivité immédiate avec  
objectif d'économies dès 2024

2/ structurel : compétitivité et levier opérationnel  
accrus

# Lancement de Power24 : Accélération de la transformation du Groupe

Adapter nos coûts à un environnement de consommation dégradé tout en améliorant durablement sa compétitivité

## Transformation "Produits"

Renforcer notre organisation plus centrée sur les produits

## Optimisation technologique

Effet de levier fort alimenté par l'innovation

## Simplification de l'organisation

Structure simplifiée accélérant l'agilité du Groupe

## Efficacité opérationnelle

Bénéfice de nos capacités xShore et des effets d'échelle sur les achats



**Forte mobilisation de l'ensemble des équipes**



**Opérationnalisation granulaire du plan en pleine exécution**



**Processus sociaux engagés dans l'ensemble des entités concernées**

**> 500**

managers impliqués dans l'architecture et l'exécution du plan

**c.200 millions d'euros**

d'économies de coûts cash annualisées en 2025

# 2024, une année de transformation et de transition accélérée

## Priorités 2024

### Exécution de Power24

Adapter le modèle opérationnel  
et améliorer structurellement la rentabilité du Groupe

### Montée en puissance réussie des nouvelles initiatives de croissance

Lancement de nouveaux produits et partenariats, dont la préparation  
de l'entreprise commune avec le Crédit Agricole CAWL

**Payments  
to grow  
your world.**



# Activité opérationnelle & développements commerciaux 2023

**Marc-Henri Desportes**

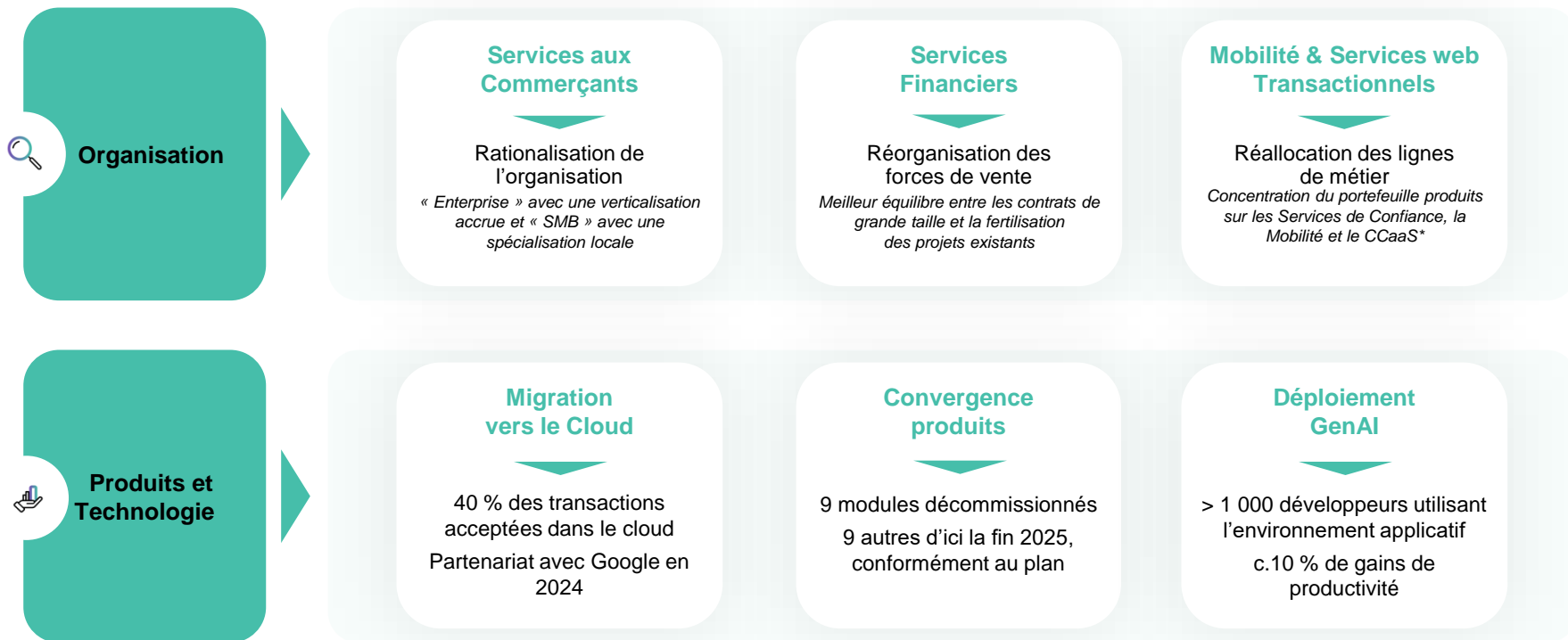
Directeur Général Délégué

**WORLDLINE** 



# Bénéfice des initiatives stratégiques

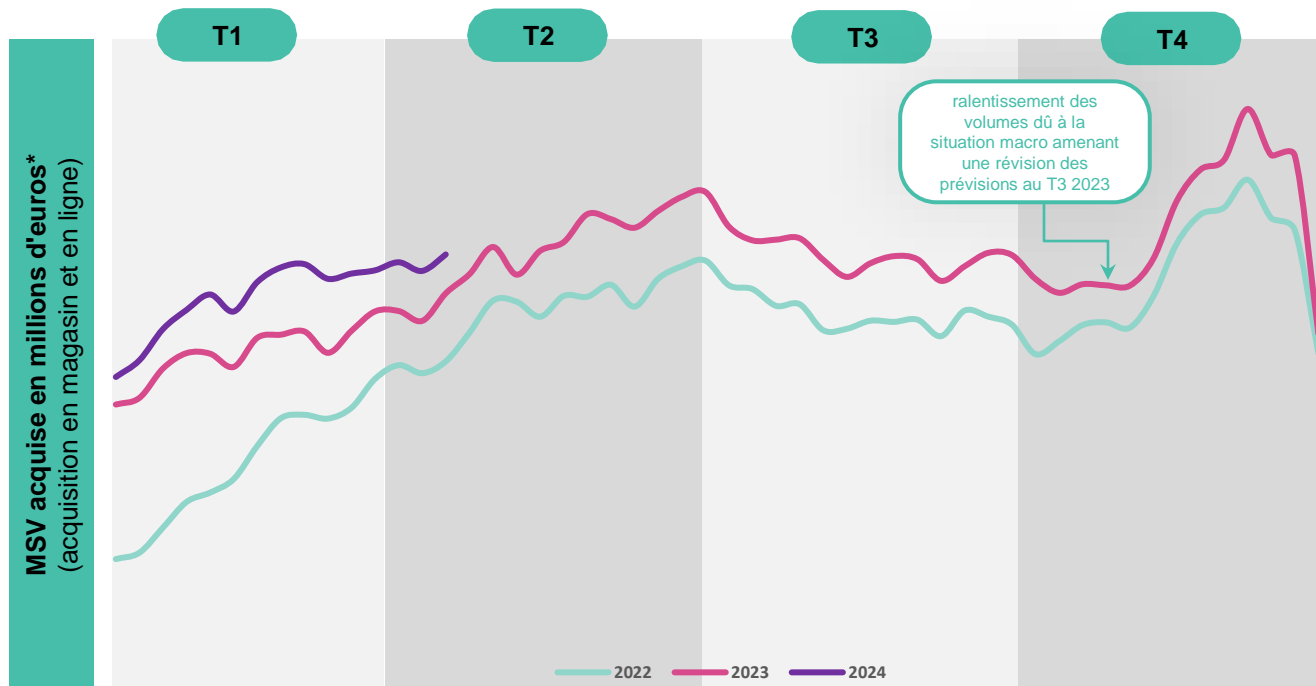
Pivoter notre organisation vers un modèle opérationnel plus optimisé et plus agile



(\*) CCaaS : Contact Center as a Service

# Développement de la MSV

L'année 2023 a connu un bon démarrage suivi d'une normalisation des volumes et un ralentissement au quatrième trimestre



~480 milliards d'euros en 2023  
+7% par rapport à 2022

En magasin +6% vs. 2022  
En ligne +14% vs. 2022

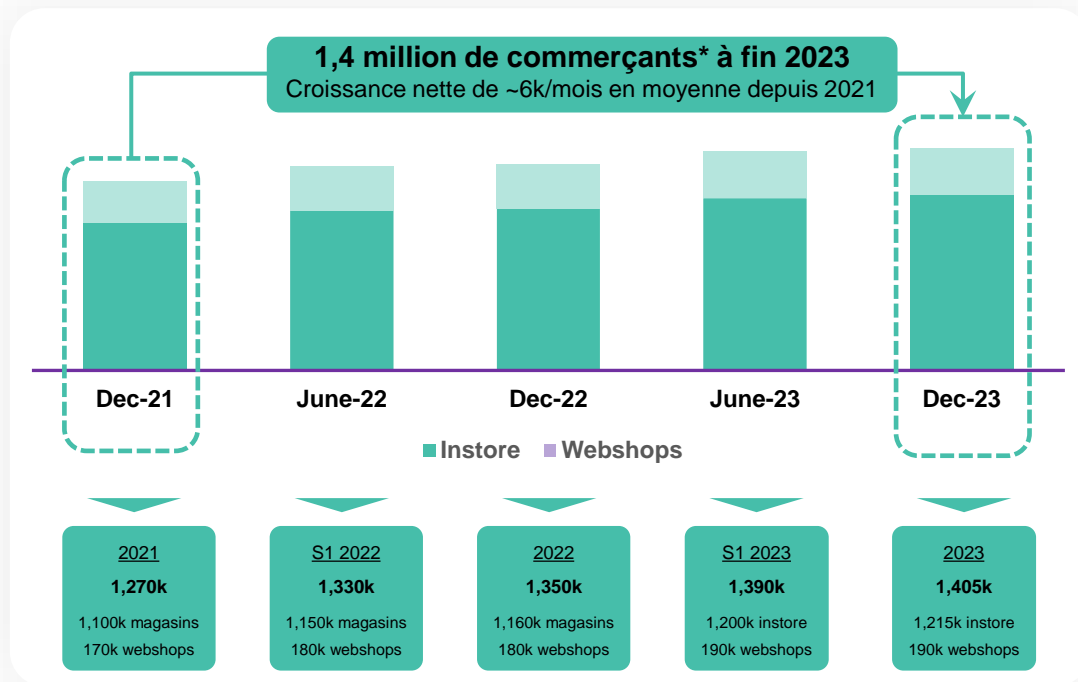
Début 2024 dans la  
tendance observée fin 2023  
~+4% vs T1 23

\*Volume moyen des transactions sur trois semaines en millions d'euros pour les activités d'acquisition



# Croissance de la base des commerçants conforme au plan

+55k nouveaux commerçants en 2023 atteignant 1,4 million à fin 2023



**Accès inégalé au marché européen**

+55k commerçants à la fin 2023 conforme à notre trajectoire

+135k commerçants par rapport à 2021 connectés sur la plateforme Worldline

~6 000 nouveaux commerçants en moyenne par mois depuis 2021

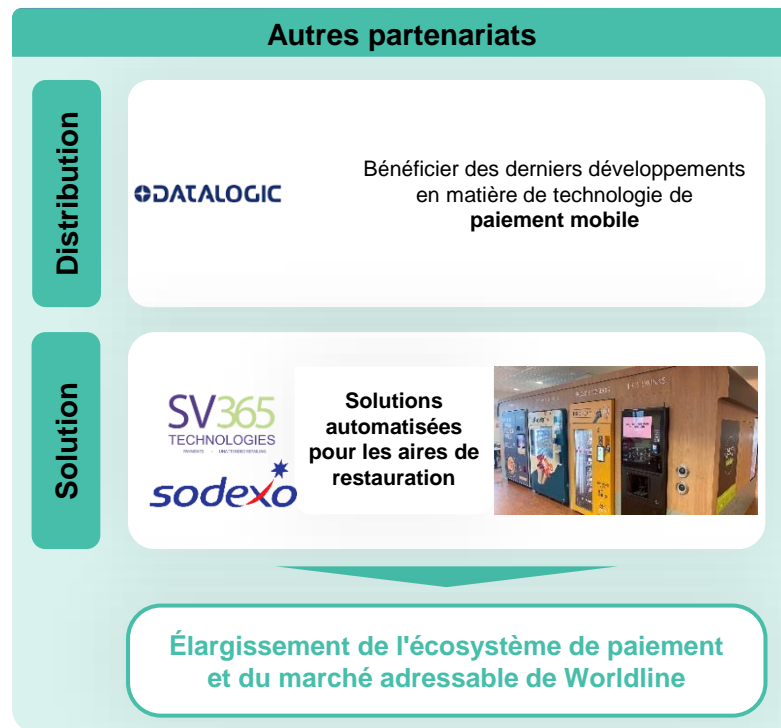
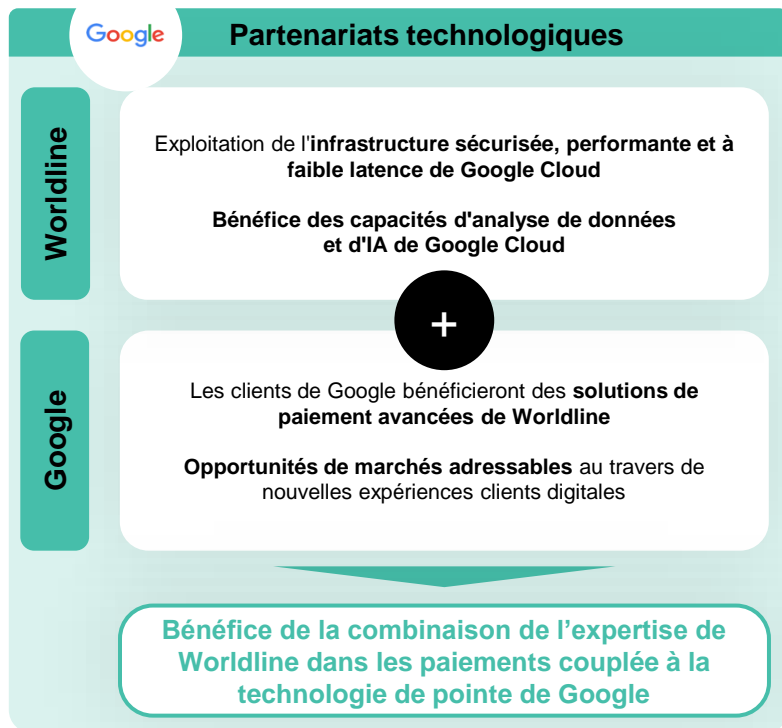
*\* Le nombre de commerçants correspond à un commerçant unique ou au nombre de magasins si un commerçant unique possède plusieurs magasins. Il s'agit d'un chiffre proforma incluant Axepta, Handelsbanken et Eurobank depuis décembre 2021 et excluant ANZ et Banco Desio qui sont encore en cours de migration.*

# Services aux Commerçants : Dynamique commerciale 2023

Dynamique soutenue par le lancement de produits clés constituant un atout de différenciation fort



# Nouveaux partenariats stratégiques alimentant la croissance future



# Focus sur les réalisations de produits clés

Lancement réussi de nouveaux produits grâce aux investissements continus dans l'innovation

Nouvelle expérience en magasin



**Tap 2 Pay / softPOS**

Plus de 150 partenaires connectés et proposant la solution Worldline SoftPos

Innovation en matière d'acceptation



**QR code universel**



**Bank transfer**

by **WORLDLINE**

**Open Banking**  
Compte à compte

Marché de la mobilité et des voyages



**Tap 2 Use / Apple Express Transit**

Voyager sans utiliser la reconnaissance faciale

Orchestration du paiement



**Connexion à 355 partenaires**

Logiciel agnostique de gestion des paiements pour les entreprises eCom

Expansions géographiques



Corée du Sud



Turquie



USA



Thaïlande

**Optimisation de la performance**

accès pour les acteurs du eCom aux modes de paiements domestiques

# Services Financiers et Mobilité & Services Web Transactionnels en 2023

Dynamique alimentée par de nouveaux contrats et des renouvellements

## Financial Services gains et renouvellements



**BNP PARIBAS**

Solution combinant la signature électronique des mandats SEPA et la validation des comptes basée sur l'Open Banking pour réduire la fraude au prélèvement SEPA



**COMMERZBANK**

Extension de la coopération dans le domaine des paiements instantanés, y compris en Suisse



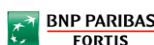
Émission de cartes de paiement en Italie



Contrat pour l'émission et le traitement des cartes en Norvège, en Allemagne et en Autriche



Partenariat stratégique combinant les capacités de Worldline sur l'acquisition et l'émission, paiement des comptes, services numériques et la plateforme de paiement de Printec



Extension de contrats dans le domaine de l'émission

## MeTS gains et renouvellements



Centre de liaison sur le cloud basé sur la solution Worldline Contact pour gérer 11 millions d'appels téléphoniques de clients par an



Créer et exploiter la nouvelle génération de plateforme de services numériques pour les lycéens



Accord de trois ans avec la société Irish Rail pour la fourniture de solutions de gestion et de planification des trains



Contrat pluriannuel pour le développement et l'exploitation d'un système de gestion des médias (MMS) pour eTicket Germany, gérant des informations cryptographiques sécurisées sur les billets.



Mise en place d'une offre de services de pointe pour connecter et sécuriser à distance leurs déploiements dans le monde entier



Agence de Services et de Paiement



Dématérialisation des titres



Renouvellement du contrat pour la solution Business Edition

# Performance financière 2023 et T1 2024

Grégory Lambertie  
Directeur Financier

**WORLDLINE** 

# Finance : actions stratégiques et évolutions initiées en 2023



\* Précédemment EBO

# Chiffres clés 2023



## Chiffre d'affaires

**4 610 millions d'euros**

croissance organique : +6,0%  
croissance organique (NNR) : +3,9%



## EBE ajusté

**1 110 millions d'euros**

24,1% marge EBE ajusté (-140 pts)  
29,4% marge EBE ajusté NNR (-110 pts)



## Flux de trésorerie disponible

**355 millions d'euros**

32% de taux de conversion de l'EBE ajusté



## Résultat net part du Groupe normalisé\*

**€521m**

-817 millions d'euros de résultat net part  
du groupe après dépréciation du goodwill



## Bénéfice net par action dilué\*

**1,85€**

vs. 1,88€ pour l'exercice 2022

\* Chiffres normalisés ajustés pour (part du groupe) : coûts d'intégration et de restructuration, rémunération fondée sur des actions, amortissement des relations avec la clientèle et des brevets, et dépréciation du goodwill.

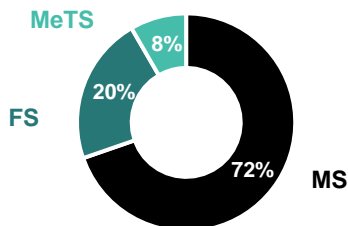


# Performances 2023

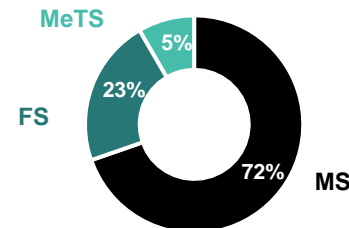
## Par Ligne de Services

En millions d'euros	Chiffre d'affaires			EBE ajusté			EBE ajusté %		
	2023	2022 *	Variation organique	2023	2022 *	Variation organique	2023	2022 *	Variation organique
Services aux Commerçants	3 325	3 052	<b>+8,9%</b>	847	840	<b>+0,8%</b>	25,5%	27,5%	<b>-200 pts</b>
Services Financiers	944	957	<b>-1,3%</b>	275	283	<b>-3,1%</b>	29,1%	29,6%	<b>-50 pts</b>
Mobilité & Services Web Transactionnels	342	341	<b>+0,1%</b>	48	46	<b>+5,8%</b>	14,1%	13,4%	<b>+70 pts</b>
Coûts centraux			<b>+0,0%</b>	-59	-61	<b>-3,0%</b>	-1,3%	-1,4%	<b>+10 pts</b>
<b>Worldline</b>	<b>4 610</b>	<b>4 350</b>	<b>+6,0%</b>	<b>1 110</b>	<b>1 108</b>	<b>+0,2%</b>	<b>24,1%</b>	<b>25,5%</b>	<b>-140 pts</b>

### Répartition du CA 2023



### Répartition de l'EBE Ajusté 2023



# Compte de résultat

En millions d'euros	2023	2022
EBE ajusté (précédemment EBO)	<b>1 110</b>	<b>1 132</b>
Coûts d'intégration et d'acquisition (hors initiatives stratégiques)	-176	-192
Initiatives stratégiques*	-29	-
<b>EBE</b>	<b>905</b>	<b>940</b>
Amortissement de la relation clients et des brevets	-283	-238
Amortissements et dépréciations	-321	-268
Autres produits et charges opérationnels**	-24	-99
Dépréciation du goodwill	-1 147	-
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-870</b>	<b>335</b>
Résultat financier	-48	-41
Charge d'impôt	-40	-79
Participations ne donnant pas le contrôle et part des associés	141	-5
<b>Résultat net - part du Groupe (activités poursuivies)</b>	<b>-817</b>	<b>211</b>
Résultat net des activités non poursuivies	-	88
<b>Résultat net - part du groupe</b>	<b>-817</b>	<b>299</b>
Résultat net normalisé - part du groupe****	<b>521</b>	<b>545</b>
Résultat net par action dilué normalisé (€)	<b>1,85</b>	<b>1,88</b>

## Faits marquants

### 905 M€ d'EBE

après prise en compte des coûts d'intégration & acquisition et initiatives stratégiques

### -870 M€ de résultat opérationnel

impacté par la dépréciation de 1,15 Md€ du goodwill opéré en 2023

### -817 M€ de RNPG

stabilisation des coûts de financement  
18% de taux effectif d'impôts (vs. 23,5% en 2022)  
Intérêts minoritaires impactés par l'allocation de la dépréciation du goodwill

### 521 M€ de RNPG normalisé

contre 545 M€ en 2022

### BPA normalisé dilué de 1,85 €

contre 1,88 € en 2022

# Flux de trésorerie disponible

En millions d'euros	2023	2022
<b>EBE ajusté</b>	<b>1 110</b>	<b>1 132</b>
Paielement des loyers (IFRS 16)	-106	-76
Variation du besoin en fonds de roulement	-19	100
Investissements opérationnels	-333	-325
Coûts d'intégration et d'acquisition (hors initiatives stratégiques)	-165	-192
Intérêts payés	-3	-22
Impôt payé	-102	-79
Autres	2	-19
<b>Flux de trésorerie disponible avant initiatives stratégiques</b>	<b>384</b>	<b>520</b>
<b>Taux de conversion de l'EBE ajusté (%)</b>	<b>34.6%</b>	<b>45.9%</b>
Initiatives stratégiques	-29	-
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>355</b>	<b>520</b>
<b>Taux de conversion de l'EBE ajusté (%)</b>	<b>32.0%</b>	<b>45.9%</b>

## Faits marquants

### Investissements opérationnels soutenus

représentant 7,2% du chiffre d'affaires

### Normalisation du fonds de roulement

en ligne avec les attentes

### 14% de baisse à 165 M€

des coûts d'intégration et d'acquisition (hors initiatives stratégiques)

### 29 M€ de coûts des initiatives stratégiques

pré-mise en œuvre de Power24 et aux premiers investissements dans la JV Crédit Agricole

### 355 M€ de flux de trésorerie

conversion de l'EBE ajusté de 32,0% en ligne avec les objectifs révisés

# Évolution de l'endettement net

En millions d'euros	2023	2022
<b>Dettes nettes au 1er janvier</b>	<b>-2 202</b>	<b>-3 126</b>
Flux de trésorerie disponible	355	520
Acquisitions nettes des cessions	60	291
Augmentation de capital	6	14
Amortissement des intérêts sur les obligations convertibles	-11	-11
Autres	-19	111
Variation de l'endettement net*	391	924
<b>Dettes nettes (cash) au 31 décembre</b>	<b>-1 811</b>	<b>-2 202</b>
<b>Levier du Groupe dettes nettes / EBE ajusté</b>	<b>1.6x</b>	<b>1.9x</b>

## Faits marquants

**1,8 milliard d'euros de dettes nettes à fin 2023**

ratio d'endettement du groupe de 1,6x

**Profil de liquidité solide**

1,9 milliard d'euros de liquidités à la fin de 2023

**Maturité moyenne de la dette supérieure à 2,5 ans**

**Refinancements 2024 sécurisés**

obligation arrivant à échéance en sept. 2024

**Objectif de maintenir une notation « Investment Grade » confirmée**

# Faits marquants du premier trimestre 2024



## Performance du T1 2024

Résultats du 1er trimestre 24 : conforme avec les objectifs 2024  
Chiffre d'affaires de 1 097 millions d'euros, croissance organique de +2,5 %  
(+4,4% hors arrêt planifié de commerçants)

Bonne croissance sous-jacente des Services aux Commerçants  
Performances des FS et MeTS conformes à la trajectoire budgétaire



## Exécution rigoureuse des initiatives clés

Actions clés prises fin 2023 en cours d'exécution

Processus de résiliation du portefeuille spécifique achevé comme annoncé\*  
impact maximum de 130 millions d'euros confirmé pour l'ensemble du portefeuille

Déploiement de Power24 en exécution et réorganisation en cours dans les pays concernés  
200 millions d'euros d'économies confirmées en 2025



## Développements stratégiques

Entreprise commune Crédit Agricole / Worldline - étapes importantes franchies

Autorisation inconditionnelle de la Commission Européenne reçue en mars  
Lancement de la nouvelle marque sous le nom de CAWL et mise en place de l'équipe de direction  
Obtention de la licence d'établissement de paiement en bonne voie  
mise en service de la JV au début de 2025 confirmée

\*Impact de 130 millions d'euros annualisé. Tous les commerçants ont été revus et les lettres de résiliation ont été envoyées

# Objectifs 2024 confirmés

à l'occasion de la publication du T1 2024

**Au moins 3 % de croissance organique du chiffre d'affaires (\*)**

au moins 5 % implicite hors résiliation de commerçants

**Au moins 1,17 milliard d'euros d'EBE ajusté (\*\*)**

**Au moins 230 millions d'euros de flux de trésorerie disponible(\*\*\*)**

*(\*) incluant l'hypothèse d'un environnement macroéconomique inchangé dans les principales zones géographiques du groupe et avec une croissance plus faible au premier semestre 2024, principalement en raison de l'impact de la résiliation des contrats des commerçants*

*(\*\*) premiers bénéfices de la montée en puissance de Power24 associés à l'accélération du levier opérationnel au cours du second semestre de l'année 2024*

*(\*\*\*) incluant environ 150-170 millions d'euros de coûts exceptionnels liés à la mise en œuvre de Power24*

# Perspectives

Gilles Grapinet

Directeur Général

**WORLDLINE** 

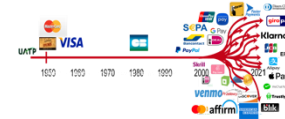


# Un marché des paiements qui demeure porteur à long terme soutenu par des tendances structurelles favorables...

**Besoin d'échelle paneuropéenne  
couplée à la maîtrise des spécificités locales**



**Digitalisation de l'économie et poursuite de la  
multiplication des méthodes de paiement**



**Des tendances structurelles qui restent porteuses à long terme pour les acteurs à la taille critique**

**Digitalisation  
des  
paiements**

c.40% des transactions encore effectuées en espèces en moyenne

**Des banques européennes  
continuant à chercher  
des partenaires**

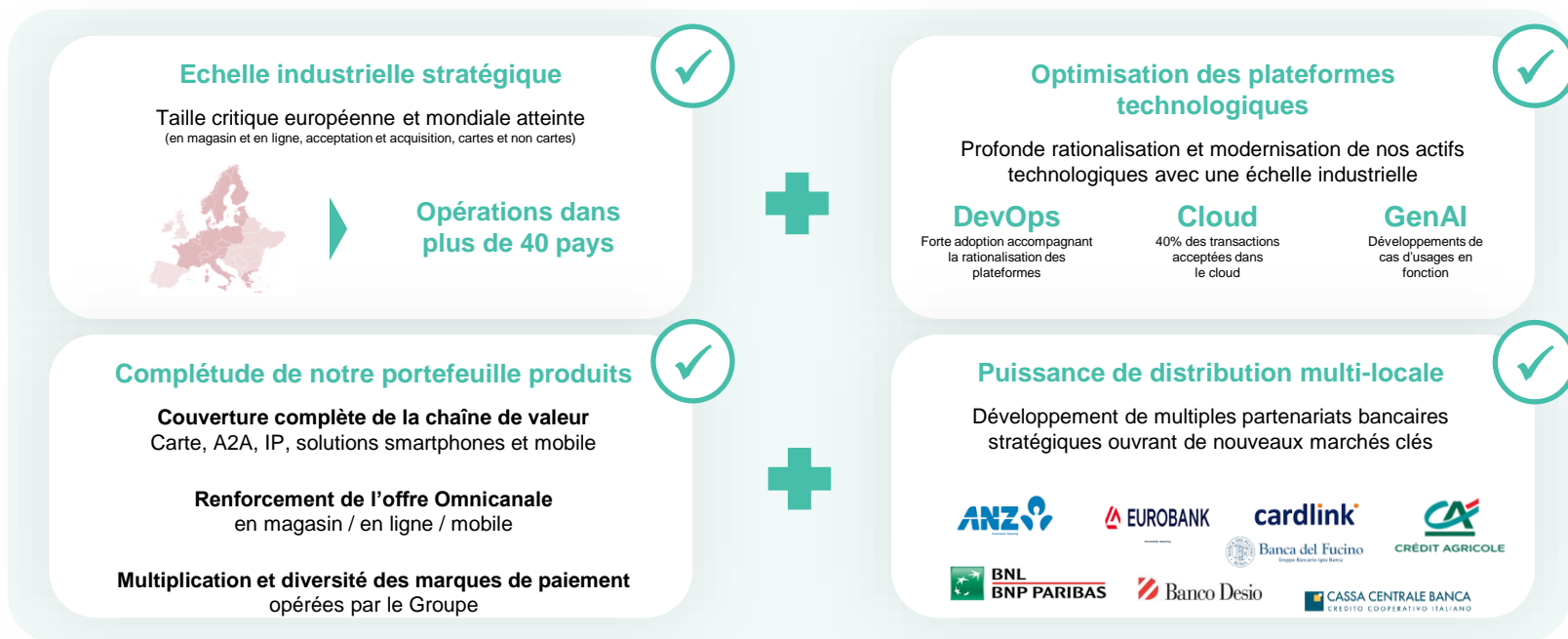
c.40% du marché des paiements européens encore détenus par les banques souvent en recherche de partenaires

**Nouveaux besoins  
des  
commerçants**

Produits innovants, omnicanalité et besoin des commerçants pour des offres simplifiées

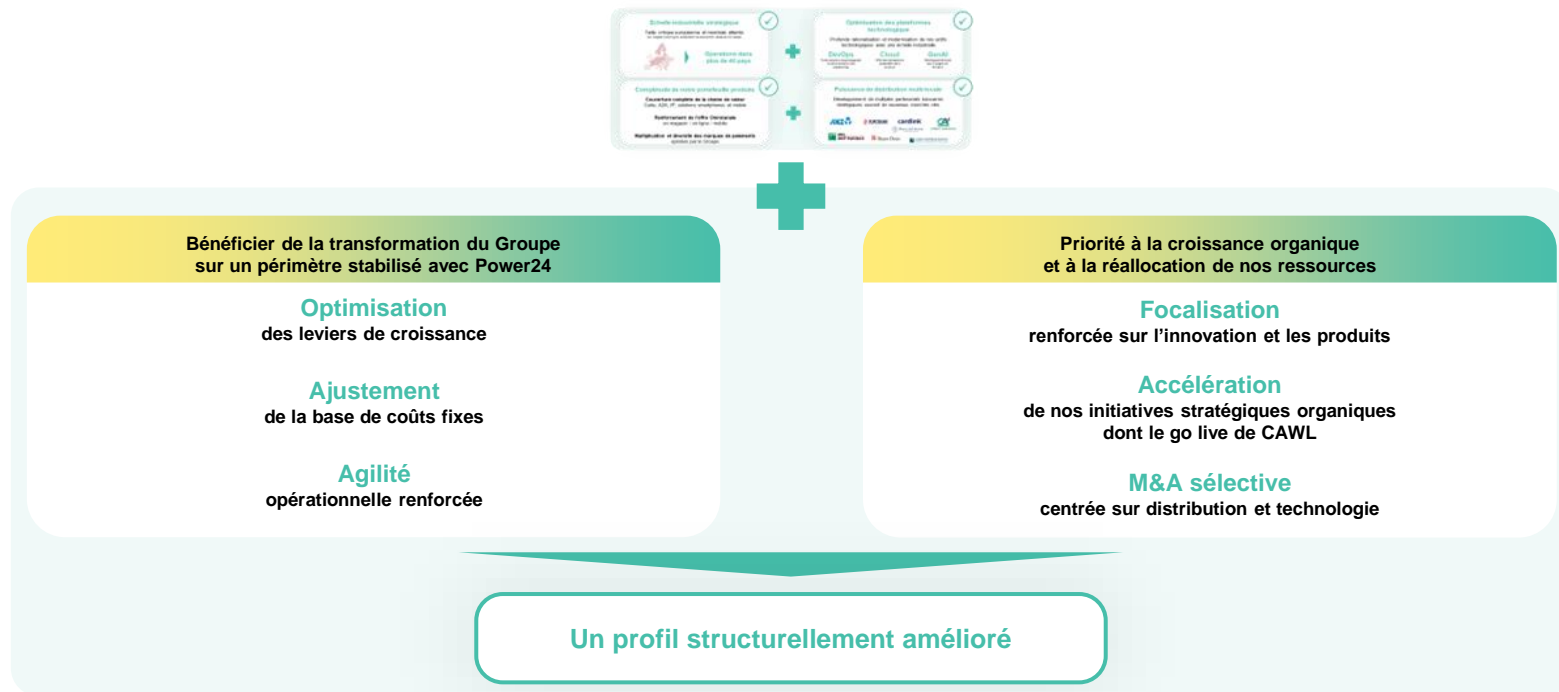


# 2014 – 2023 : construction d'un groupe leader du secteur conformément au mandat de l'introduction en bourse



# Développement de la nouvelle phase stratégique du Groupe

Dès 2025, après une année 2024 de transition accélérée, tirer pleinement profit de la solidité des actifs du Groupe avec une feuille de route claire et en cours d'exécution



# Ambition à moyen terme

Un profil opérationnel et financier structurellement amélioré

Croissance organique  
de un chiffre de milieu à haut de  
fourchette

Amélioration continue  
de l'EBE ajusté

Taux de Conversion de l'EBE  
ajusté en FCF d'environ 50%

Journée des Investisseurs prévue au second  
semestre 2024

# Feuille de route RSE

Gilles Grapinet  
Directeur Général

**WORLDLINE** 



# Des résultats significatifs dans le cadre du programme TRUST 2025

WORLDLINE 

TRUST2025

## Business

Garantir l'excellence et la qualité de nos services, la sécurité, la satisfaction et l'expérience client

## Environnement

Contribuer à la neutralité Carbone

## Collaborateurs

Favoriser le développement, le bien-être et l'engagement des collaborateurs. Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion

## Éthique, conformité et chaîne de valeur

Pratiques d'achat durables  
Éthique et confiance dans nos activités. Aider nos communautés locales.



## Résultats reconnus en matière de RSE



86/100



MSCI  
ESG RATINGS

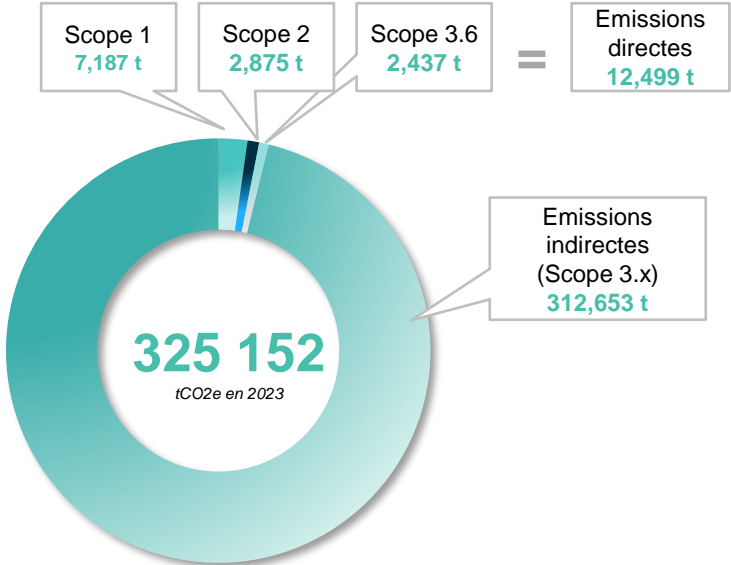
AA



A-

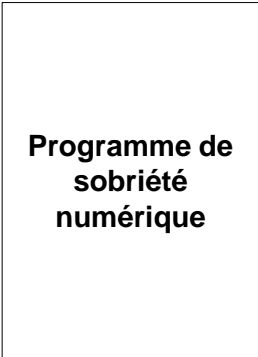


# Worldline s'engage à réduire ses émissions de CO2e à travers sa chaîne de valeur

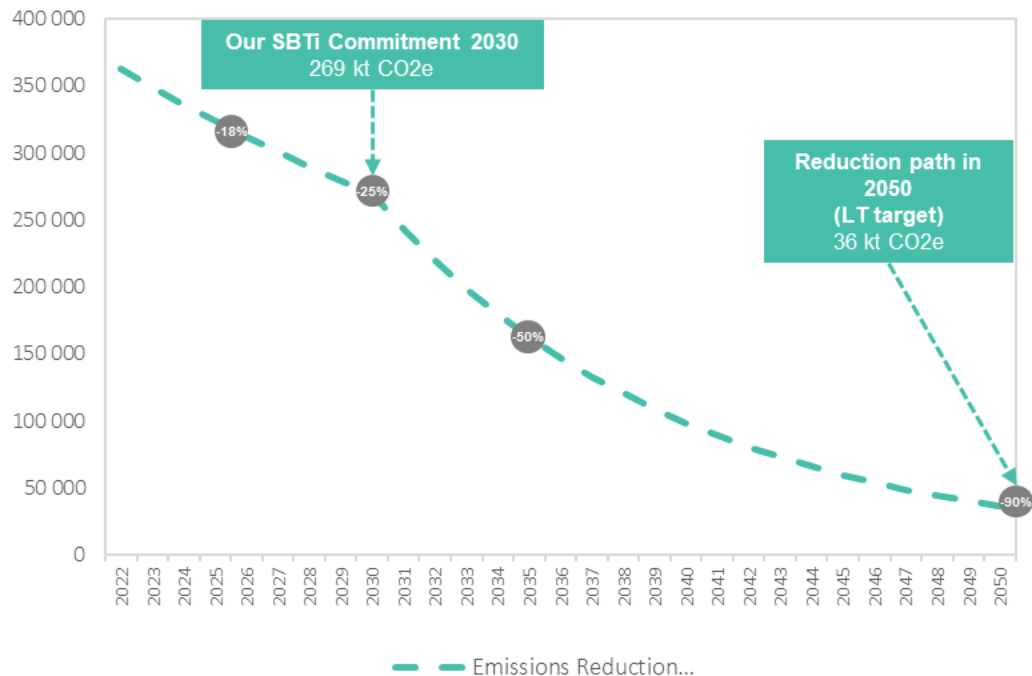


## Emissions indirectes – Scope 3.x

- **Clients** 100 164 t (32%)
- **Mobilité des employés** 28 839 t (10%)
- **Fournisseurs** 183 650 t (58%)



# En 2023, Worldline s'engage dans une stratégie Net Zéro



## Worldline SA s'engage à réduire en valeur absolue :

- Les émissions de GES des scopes 1 et 2 de 42 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2022 (trajectoire de 1,5°C).
- Les émissions de GES du scope 3 de 25 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2022 (trajectoire WB2C).



# Mise en œuvre de la CSRD

## Principes directeurs de gouvernance

- Les sujets RSE sont examinés par le Conseil d'administration, qui est notamment chargé de déterminer les orientations stratégiques du Groupe, d'approuver la stratégie RSE, y compris la stratégie climatique.
- Parmi les Comités du Conseil, le Comité RSE demeure le Comité chargé de superviser les questions de RSE et les travaux des différents Comités du Conseil à cet égard.
- En ce qui concerne le sujet de la CSRD, le Comité RSE et le Comité d'Audit préparent conjointement les travaux du Conseil. Chaque Comité aura son propre domaine de compétence, mais ils coordonneront leurs efforts par le biais de réunions conjointes afin d'être plus efficace.

### Comité RSE

- Prépare les propositions concernant la stratégie RSE (y compris la stratégie climatique)
- Surveille la mise en œuvre de la stratégie RSE
- Définit les indicateurs clés de performance (KPIs) en matière de RSE
- Examine les risques et opportunités liés à l'ESG (Environnement, Social, Gouvernance)
- Prépare, traite et surveille les rapports CSRD (Corporate Sustainability and Responsibility Directive)

### Comité d'AUDIT

- Examine la cartographie des risques, y compris les risques financiers et non financiers
- Suit le processus d'élaboration et de contrôle des informations financières et extra-financières
- Examine les rapports CSRD (financiers et extra-financiers)

- Pour auditer le reporting extra-financier, le Conseil d'administration a sélectionné Deloitte & Associés en tant que commissaire aux comptes, à la suite d'un processus de sélection compétitif et rigoureux mené en collaboration avec le Comité d'Audit.



# Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Georges Pauget

Président du Conseil d'administration  
par intérim

**WORLDLINE** 

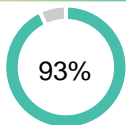


# Activités du Conseil d'administration en 2023

## Un Conseil actif et engagé

### Activités du Conseil

12 Réunions



Assiduité\*

\* Le censeur et le représentant du Comité Social et Économique ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce ratio.

4 sessions exécutives

1 séminaire stratégique

8 sessions thématiques

### Activités des Comités\*

#### Comité des Nominations



Assiduité

7 Réunions

#### Comité des Rémunérations

4 Réunions



Assiduité

#### Comité d'Audit



Assiduité

8 Réunions

#### Comité Stratégie et Investissements

6 Réunions



Assiduité

#### Comité de Responsabilité Sociétale et Environnementale



Assiduité

4 Réunions

### Activités du Président par intérim / Administrateur Référent

- Dialogue régulier avec les principaux actionnaires, particulièrement à la suite de l'avertissement sur les résultats du T3 2023
- Dialogue constant avec la Direction Générale, encore renforcé à la suite de l'avertissement sur les résultats
- Travaux sur le redimensionnement du Conseil d'administration, l'évolution partielle de sa composition et le processus de sélection du Président avec le Comité des Nominations
- Dialogue régulier avec les Présidents des Comités et les administrateurs ainsi que le Secrétaire du Conseil
- Organisation et direction des sessions exécutives
- Examen et préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil
- Revue des critères d'indépendance des administrateurs
- Evaluation des travaux du Conseil et des Comités en 2023

# Activités du Conseil d'administration en 2023

## Performance

- Revue de l'activité, de la situation économique et des performances du Groupe, en particulier au regard de critères prédéfinis ainsi que du marché et des concurrents
- Revue des critères de performance
- Revue de la stratégie de refinancement
- Mise en place d'opérations financières

## Éthique et RSE

- Revue de la stratégie climat
- Examen de la politique en matière d'éthique et de lutte contre la corruption
- Revue de la déclaration de performance extra-financière (rapport de durabilité)
- Suivi de l'évolution de la réglementation en matière de RSE (CSRD, taxonomie, neutralité carbone)
- Revue de la Déclaration relative à l'esclavage moderne pour 2022
- Revue des initiatives et des résultats de la Société en matière de RSE (Trust 2025)

## Stratégie

- Examen de la stratégie et du positionnement du Groupe, des tendances du marché et du paysage concurrentiel
- Revue des projets stratégiques, des investissements, des acquisitions et des cessions (suivi de la cession de TSS et acquisition de la branche *merchants acquiring* de Banca del Fucino)
- Revue de la stratégie de développement et de croissance au niveau opérationnel
- Création d'une JV avec le Crédit Agricole
- Examen du plan d'action à la suite de la communication des résultats du 3<sup>ème</sup> trimestre 2023, intégrant une révision à la baisse des objectifs
- Revue et suivi du plan de transformation post-intégration Power 24
- Revue de la stratégie RSE et climatique

## Gouvernance

- Examen de la composition du Conseil et des Comités
- Travaux sur le redimensionnement du Conseil
- Processus de sélection du nouveau Président du Conseil d'administration et de nouveaux administrateurs
- Evaluation interne du Conseil d'administration et des Comités
- Revue de la politique de diversité au sein des instances dirigeantes
- Suivi du plan d'amélioration continue du fonctionnement du Conseil d'administration
- Revue du plan de succession

## Audit et Risques

- Examen et clôture des comptes annuels et consolidés 2022 et des comptes semestriels consolidés 2023
- Examen du budget et des objectifs pour 2024
- Cartographie des risques majeurs du Groupe
- Cartographie des risques anti-corruption
- Contrôle interne et audit interne
- Suivi des risques spécifiques
- Suivi des sujets réglementaires et des principales interactions avec les régulateurs

## Rémunérations et RH

- Définition de la politique de rémunération 2023 applicable aux mandataires sociaux
- Evaluation des objectifs 2022 de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux
- Attribution d'actions de performance et de stock-options en faveur des salariés et des dirigeants
- Ajustement des conditions de performance de la rémunération variable des dirigeants en raison du changement de périmètre du Groupe
- Revue d'un plan de rétention pour le personnel clé afin de mener à bien le plan de transformation en cours et soutenir son parcours de croissance
- Mise en œuvre du plan d'actionnariat salarié (Boost 2023)

# Composition actuelle du Conseil d'administration (jusqu'à l'AGM 2024)

Directeur Général	Président par intérim	Administrateur	Administratrice	Administratrice	Administratrice	Administratrice	Administrateur
							
Gilles Grapinet	Georges Pauget*	Wilfried Verstraete*	Giulia Fitzpatrick	Mette Kamsvåg*	Danielle Lagarde* ⚡	Marie-Christine Lebert	Stephan Van Hellemont
Administrateur	Administratrice	Administrateur	Administrateur	Administratrice	Administrateur	Administrateur	Administratrice
							
Gilles Arditti*	Agnès Audier* ⚡	Aldo Cardoso*	Lorenz Von Habsburg Lothringen* ⚡	Caroline Parot*	Daniel Schmucki* ⚡	Thierry Sommelet*	Nazan Somer Ozelgin* ⚡
Administrateur	Représentant du CSE						
							
Michael Stollarz	Vincent Danten						

15 Membres

+2 Administrateurs salariés

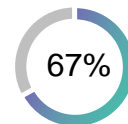
1 Représentant du Comité Social et Économique (pas de droit de vote)

\* Administrateur indépendant

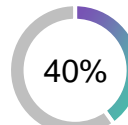
⚡ Mandats arrivant à terme à l'AGM 2024

- Administrateurs sur proposition de SIX Group AG
- Administrateur sur proposition de Bpifrance
- Administrateur sur proposition de DSV Group
- Administrateurs salariés
- Représentant du Comité Social et Economique (sans droit de vote)

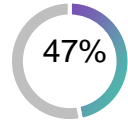
Indépendance<sup>1</sup>



Mixité<sup>1</sup>



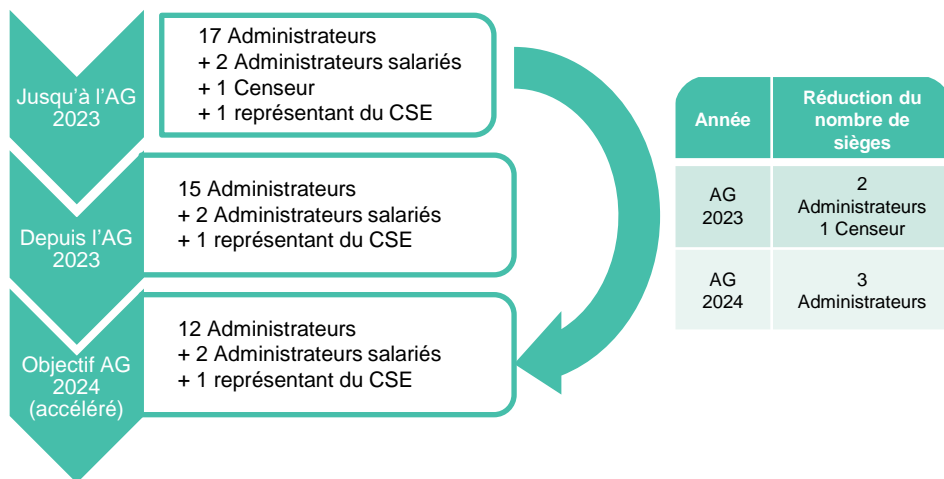
Administrateurs étrangers<sup>1</sup>



<sup>(1)</sup> Excluant les administrateurs salariés

# Travaux sur le redimensionnement du Conseil

Sur recommandation du Comité des Nominations, le Conseil d'administration a décidé d'adapter sa composition pour réduire progressivement sa taille à 12 administrateurs (plus 2 administrateurs salariés, conformément à la loi Pacte, et 1 représentant non-votant du Comité Social et Économique (CSE)) (le "**Conseil cible**") d'ici 2024, selon le calendrier progressif suivant :



Les travaux visant à identifier les administrateurs qui quitteront le Conseil en 2024 ont été menés conformément aux principes suivants :

<b>Égalité de traitement des administrateurs</b>	Tous les mandats des administrateurs auront été considérés de la même manière pour permettre au Conseil et au Comité des Nominations de revoir et de redimensionner sa composition (indépendamment de leurs dates de renouvellement respectives selon le processus de renouvellement échelonné mis en place)
<b>Représentation équilibrée des principaux actionnaires et partenaires stratégiques</b>	La représentation des principaux actionnaires et partenaires stratégiques aura été discutée en considération des accords passés et de la réduction envisagée.
<b>Conformité aux exigences légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF</b>	Notamment en ce qui concerne la diversité des genres (loi Copé-Zimmermann) et la proportion d'administrateurs indépendants (Code AFEP-MEDEF)
<b>Maintien d'un haut niveau d'indépendance</b>	Conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF sur l'indépendance du Conseil (au moins 50 %)
<b>Complémentarité des expertises et des expériences</b>	Maintien de la complémentarité et de l'adéquation des profils et des compétences avec une expérience et une expertise fortes au sein du Conseil

Le processus de sélection a été réalisé notamment par le Comité des Nominations pendant le second semestre 2023 ainsi qu'au premier trimestre 2024.

# Renouvellement du Conseil en ligne avec la nouvelle stratégie du Groupe

La composition envisagée du Conseil résulte de la volonté de parvenir à un Conseil équilibré, particulièrement en termes **d'indépendance et de représentation des actionnaires** ainsi que **de mixité, de diversité et de compétences** requises pour le Conseil, de le modifier et de le ramener à une taille plus conforme à celle de sociétés comparables.

## Démission/Non-renouvellement de 6 administrateurs :

- Gilles Arditti\*
- Danielle Lagarde\*
- Caroline Parot\*
- Agnès Audier\*
- Lorenz von Habsburg Lothringen
- Georges Pauget\*

\* administrateur indépendant

### Ratification de la cooptation et nomination d'un administrateur (pour une durée de 3 ans)

#### Wilfried Verstraete (Belge)

- **Principale activité** : Administrateur de sociétés
- **Compétences** : Management / Gouvernance / Technologie / Risques / Finance / Stratégie, M&A
- **Coopté** par le Conseil d'administration le 20 mars 2024 sur recommandation du Comité des Nominations
- **Sa candidature en tant que Président** sera proposée au Conseil d'administration après l'AG

### Renouvellement de deux administrateurs (pour une durée de 3 ans)

#### Daniel Schmucki (Suisse)

- **Principale activité** : Directeur Financier de SIX Group AG
- **Compétences** : Services de paiement et Secteur bancaire / Finance / Audit & Risques / Stratégie et Investissements
- **Taux d'assiduité (Conseil & Comités)** : 92%

#### Nazan Somer Özelgin

- **Principale activité** : Administratrice de sociétés
- **Compétences** : Secteur bancaire / Audit, Risques & Compliance / Finance
- **Taux d'assiduité (Conseil)** : 92%

### Nomination de trois administrateurs (pour une durée de 3 ans)

#### Agnès Park (Française et Sud-coréenne)

- **Principale activité** : Directrice Déléguée des Ressources Humaines de Valéo
- **Compétences**: Industrie, Sciences de la vie, High Tech / RH / RSE / Transformation / Gouvernance

#### Sylvia Steinmann (Allemande)

- **Principale activité** : Administratrice de sociétés
- **Compétences** : IT, Technologie / Services Financiers / Stratégie / Transformation / Ingénierie & Opérations / Cyber-résilience & Compliance

#### Olivier Gavalda (Français)

- **Principale activité**: Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.
- **Compétences**: Secteur bancaire / Management / Finance & Stratégie / Gouvernance

### Principaux points pris en compte dans le processus d'évolution du Conseil :

- Indépendance (AFEP-MEDEF Code)
- Diversité, notamment en termes d'âge, de genre et de nationalité
- Accords passés avec les actionnaires et les partenaires stratégiques
- Profils et compétences des administrateurs : adéquation et complémentarité
- Connaissance des activités du Groupe par les administrateurs
- Contribution aux travaux du Conseil, niveau d'engagement et disponibilité (dont le taux d'assiduité)

# Mode de direction après l'AGM 2024

## Gouvernance équilibrée



### Maintien d'un niveau élevé d'indépendance :

- 58% d'administrateurs indépendants au Conseil
- 3 sur 5 Comités seront présidés par des membres indépendants
- Comités composés d'au moins 50% de membres indépendants

### Pouvoirs de la direction encadrés :

- Définition stricte et claire des pouvoirs du Directeur Général
- Matières réservées au Conseil pour les décisions les plus importantes

## Conservation de la dissociation des fonctions en place depuis le 25 octobre 2021

**Wilfried Verstraete**

Président du Conseil d'administration\*

**Gilles Grapinet**

Directeur Général

**Marc-Henri Desportes**

Directeur Général Délégué

\* sous réserve de la ratification de la cooptation et du renouvellement de mandat de Wilfried Verstraete

# Sélection du nouveau Président du Conseil

La sélection du nouveau Président du Conseil d'administration a été une priorité absolue.

## Processus de sélection du nouveau Président

- Le processus de sélection du nouveau Président a été lancé rapidement après le décès de Bernard Bourigeaud le 14 décembre 2023.
- Le processus a été mené par le Comité des Nominations (y compris le Président par intérim) et le Conseil d'administration, **conformément aux principes de gouvernance** de la Société dans la perspective de l'Assemblée Générale 2024, avec le soutien d'un cabinet international externe.
- **Conformément aux principes d'évolution de la composition du Conseil**, le Comité des Nominations s'est engagé à maintenir :
  - ✓ une représentation adéquate des **principaux actionnaires et partenaires stratégiques** ;
  - ✓ un **haut niveau d'indépendance** ;
  - ✓ une **diversité** en termes de représentation des femmes et des hommes, de compétences et d'expériences ;
  - ✓ une **complémentarité des expériences et des compétences** nécessaires au Conseil d'administration pour apporter une contribution précieuse aux travaux du Conseil d'administration et des comités dans cette phase de transition importante pour le Groupe, ainsi qu'un contrôle et un soutien à l'entreprise.
- Des entretiens avec tous les membres du Conseil d'administration ont été menés avec l'aide d'un **cabinet externe** afin de prendre en compte leurs attentes en termes de profil, de compétences et d'expertise pour le futur Président et les candidats qui rejoindront le Conseil d'administration.
- Le rôle du Président est celui d'un partenaire du Directeur Général, qui le **soutient et le challenge**.
- Le Comité des Nominations recherchait une personne dotée d'une **expérience de dirigeant de premier plan en France et à l'international, capable de mener des transformations complexes et reconnue pour ses compétences dans les services financiers**.
- Le futur Président a été coopté par le Conseil d'administration le 20 mars 2024.



# Sélection du nouveau Président du Conseil

## Résolutions 7 et 8



## Sélection de Wilfried Verstraete

- Le Conseil d'administration a décidé de coopter Wilfried Verstraete en tant qu'administrateur indépendant pour occuper le siège vacant de Bernard Bourigeaud.
- Wilfried Verstraete sera proposé à l'élection par le Conseil d'administration en tant que Président du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale 2024.
- En considération notamment de :
  - ✓ son **profil et ses compétences** (notamment en matière de solutions financières et numériques) ;
  - ✓ son **expérience en France et à l'international en tant que dirigeant** ;
  - ✓ son **expérience avérée de la transformation en profondeur d'industries complexes dans le secteur financier**.
- Conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, les rôles de Président et de Directeur Général continueront à être séparés.

# Proposition de renouvellement

## Résolution 5



### Nazan Somer Özelgin

- Nazan Somer Özelgin, qui était administratrice d'Ingenico, a été nommée administratrice de la Société le 28 octobre 2020.
- Nazan Somer Özelgin a occupé et occupe toujours des postes de haut niveau, notamment en tant que membre du conseil de surveillance d'Unicredit (Roumanie), de Zagrebacka Banka (Unicredit Croatie) et de Mapfre Insurance (Turquie). Elle est également administratrice de TAV Airport Operations depuis mars 2024.
- En tant qu'administratrice, Nazan Somer Özelgin continuera à faire bénéficier le Conseil d'administration de sa vaste connaissance du secteur bancaire ainsi que de ses compétences en matière de finance, d'audit, de risques et de conformité. Elle a participé à la quasi-totalité des réunions du Conseil d'administration en 2023 et s'intègre parfaitement au Conseil d'administration.

### Administratrice indépendante

Taux d'assiduité en 2023
Conseil d'administration
92%

- Compétences clés : **Secteur bancaire / Audit, Risques & Compliance / Finance**
- Nombre d'actions : **1 571**
- Nombre de mandats dans des sociétés cotées : **2**

# Proposition de renouvellement

## Résolution 6



### Daniel Schmucki

- Daniel Schmucki a été nommé administrateur de la Société le **19 mars 2020**, sur proposition de SIX Group AG.
- Daniel Schmucki est très impliqué dans les travaux du Conseil d'administration et des Comités auxquels il participe, notamment grâce à sa connaissance approfondie des questions financières ainsi que du secteur des paiements et de Six Payment Services.
- Il continuera à apporter au Conseil d'administration et à ses Comités sa longue expérience de la finance acquise au travers des différents postes qu'il a occupés, notamment en tant que Directeur Financier de SIX Group AG, poste qu'il occupe toujours.

### Administrateur sur proposition de SIX Group AG

#### Président du Comité S&I

#### Membre du Comité d'Audit

Taux d'assiduité en 2023 : 92%

Conseil d'administration	Comité d'Audit	Comité S&I
75%	100%	100%

- Compétences clés : **Services de paiement et Secteur bancaire / Finance / Audit & Risques / Stratégie corporate & Investissements**
- Nombre d'actions : **750**
- Nombre de mandats dans des sociétés cotées : **0**

# Proposition de nomination

## Résolution 9



### Principale activité :

Directrice Déléguée des  
Ressources Humaines de Valéo

### Compétences clés :

- ✓ Industrie / Sciences de la vie / Haute Technologie
- ✓ Ressources humaines
- ✓ RSE
- ✓ Transformation
- ✓ Governance

Nombre de mandats dans des  
sociétés cotées : 0

## Nomination de Agnès Park

### Administratrice indépendante

Agnès Park est juriste de formation et a également étudié les ressources humaines. Elle a commencé sa carrière en 1994 chez Daewoo puis chez Chevrolet/General Motors en tant que juriste d'entreprise.

En 1999, elle est nommée directrice des ressources humaines d'une des filiales de General Motors en France et en Europe du Sud.

En 2007, elle rejoint Varian Medical System, société américaine de haute technologie médicale, où elle occupe successivement les postes de Directrice des Ressources Humaines pour la France et la Belgique, puis de Directrice des ressources humaines pour l'Europe de l'Ouest et enfin de Directrice des ressources humaines pour l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Inde en 2018.

En 2019, Agnès Park rejoint le groupe Pierre Fabre en tant que Vice-Présidente des ressources humaines de la division pharmaceutique. La même année, elle est nommée Directrice Générale Adjointe en charge des ressources humaines et de l'éthique.

Agnès Park a rejoint le groupe Valeo le 27 juin 2022 en tant que Directrice déléguée des ressources humaines.

Agnès Park est titulaire d'un Master en Droit international des affaires (Université de Paris II), d'un Executive Master en gestion stratégique des ressources humaines de HEC (Paris) et d'une certification Executive Coaching de l'INSEAD.

# Proposition de nomination

## Résolution 10



## Nomination de Sylvia Steinmann

### Administratrice indépendante

Sylvia Steinmann a étudié la gestion d'entreprise et les technologies de l'information à la Technische Universität Berlin et au Massachusetts Institute of Technology.

Elle a commencé sa carrière en tant que consultante en informatique et en services financiers chez McKinsey, avant de rejoindre Swiss Re, où elle a dirigé le département de stratégie et de planification informatique. Elle a ensuite occupé pendant plusieurs années le poste de Chief Information Officer pour le Financial Service Business Arm of SwissRe et a été membre du comité de direction.

Sylvia Steinmann a poursuivi sa carrière à Zurich Insurance (Chief Operating Officer of Global IT) et à la société de logistique DHL (Chief Information Officer of Global Forwarding and Freight).

Avant de rejoindre Swiss Life, Sylvia Steinmann était depuis 2017 Chief Information Officer de la société de diagnostic médical SYNLAB International à Munich.

De 2018 à 2023, Sylvia Steinmann a été Chief Information and Transformation Officer chez Swiss Life Suisse et membre du comité de direction.

#### Principale activité :

Administratrice de sociétés

#### Compétences clés :

- ✓ IT / Technologie
- ✓ Services financiers
- ✓ Stratégie
- ✓ Transformation commerciale et numérique
- ✓ Ingénierie des processus et opérations
- ✓ Cyber résilience et Conformité

Nombre de mandats dans des sociétés cotées : 0

# Proposition de nomination

## Résolution 11



### Principale activité :

Directeur Général Délégué de  
Crédit Agricole S.A.

### Compétences clés :

- ✓ Secteur bancaire
- ✓ Gestion
- ✓ Finance & Stratégie
- ✓ Gouvernance

Nombre de mandats dans des  
sociétés cotées : 1

## Nomination de Olivier Gavalda

### Administrateur, sur proposition du Crédit Agricole

Olivier Gavalda a effectué toute sa carrière au Crédit Agricole.

Entré au Crédit Agricole du Midi en 1988, il a occupé successivement les postes de chargé de mission organisation, directeur d'agence, directeur de la formation et responsable marketing.

En 1998, il rejoint le Crédit Agricole Ile-de-France en tant que Directeur régional. En 2002, il est nommé Directeur général adjoint du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes, en charge du développement et des ressources humaines.

En 2007, il devient Directeur général du Crédit Agricole Champagne Bourgogne. En 2010, il rejoint Crédit Agricole S.A. en tant que Directeur de la Direction des Caisses Régionales.

En 2015, il est nommé Directeur général adjoint en charge de la direction du développement, de la clientèle et de l'innovation.

En 2016, il devient Directeur général du Crédit Agricole Ile-de-France.

Olivier Gavalda est titulaire d'une maîtrise d'économétrie et d'un DESS organisation/ informatique des Arts et Métiers.

# Renouvellement et resserrement du Conseil (prévus après l'AGM 2024)

(réduction de 15 à 12 membres, plus 2 administrateurs salariés, en ligne avec les engagements du Groupe)\*







<b>Nouveau</b>						<b>Nouveau</b>		
Président	Directeur Général	Administrateur	Administratrice	Administratrice	Administratrice	Administratrice	Administrateur	
								
Wilfried Verstraete*	Gilles Grapinet	Aldo Cardoso*	Mette Kamsvåg*	Nazan Somer Özelgin*	Agnès Park*	Sylvia Steinmann*	Olivier Gavalda	
Administrateur	Administratrice	Administrateur	Administrateur	Administratrice	Administrateur	Représentant CSE		
								
Daniel Schmucki	Giulia Fitzpatrick	Thierry Sommelet*	Michael Stollarz	Marie-Christine Lebert	Stephan Van Hellemont	Vincent Danten		

12 Membres

+2 Administrateurs salariés

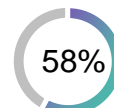
1 Représentant du Comité Social et Economique (sans droit de vote)

\* administrateur indépendant

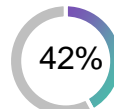
-  Administrateurs sur proposition de SIX Group AG
-  Administrateur sur proposition de Bpifrance
-  Administrateur sur proposition de DSV Group
-  Administrateur sur proposition de Crédit Agricole
-  Administrateurs salariés
-  Représentant du Comité Social et Economique (sans droit de vote)

\* Taille du Conseil (excluant le représentant CSE). Composition du Conseil à approuver par l'AGM 2024.

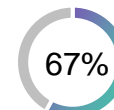
Indépendance<sup>1</sup>



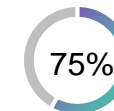
Mixité<sup>1</sup>



Administrateurs étrangers



Profils internationaux<sup>1</sup>

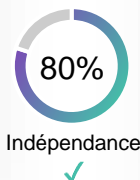


<sup>(1)</sup> les administrateurs salariés ne sont pas pris en compte pour les besoins de ce calcul

# Composition des Comités après l'AGM 2024

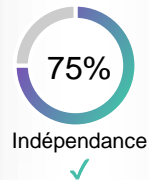
## Comité d'Audit

**Aldo Cardoso \***  
**Président du Comité**  
Nazan Somer Özelgin \*  
Mette Kamsvåg \*  
Sylvia Steinmann \*  
Daniel Schmucki



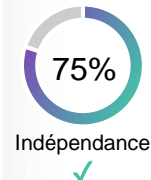
## Comité des Rémunérations

**Wilfried Verstraete \***  
**Président du Comité** ✓  
**Giulia Fitzpatrick**  
**Vice-Présidente du Comité**  
Agnès Park \*  
Thierry Sommelet \*  
Marie-Christine Lebert <sup>(1)</sup> ✓



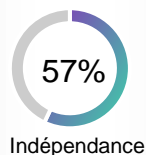
## Comité des Nominations

**Giulia Fitzpatrick**  
**Présidente du Comité**  
**Wilfried Verstraete \***  
**Vice-Président du Comité**  
Agnès Park \*  
Thierry Sommelet \*



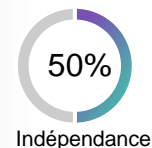
## Comité Stratégie et Investissements

**Daniel Schmucki**  
**Président du Comité**  
Gilles Grapinet  
Aldo Cardoso \*  
Thierry Sommelet \*  
Mette Kamsvåg \*  
Wilfried Verstraete \*  
Olivier Gavalda



## Comité de Responsabilité Sociétale et Environnementale

**Agnès Park \***  
**Présidente du Comité**  
**Giulia Fitzpatrick**  
**Vice-Présidente du Comité**  
Gilles Grapinet  
Sylvia Steinmann \*  
Stephan Van Hellemont <sup>(1)</sup>



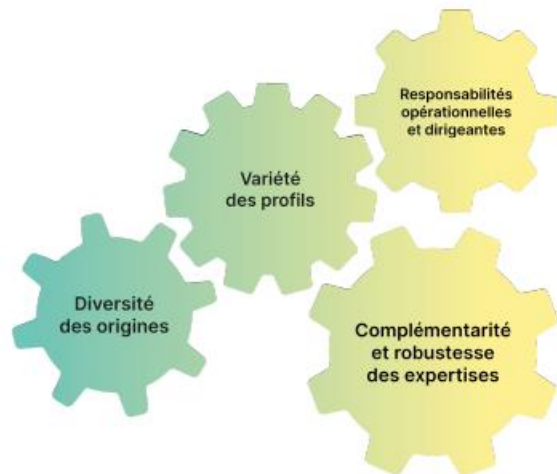
✓ conforme au Code AFEP-MEDEF

\* administrateur indépendant

<sup>(1)</sup> administrateur salarié



# Renforcement de la diversité et de la complémentarité du Conseil après l'AGM 2024




## Expertise

- Fonctions dirigeantes/ International
- Finance
- Stratégie/Investissement
- Digital/Tech
- Audit/Risques
- RSE/RH
- Transformation
- Gouvernance

## Secteurs d'activité

- Paiements
- Banque/Services financiers
- Investissement
- IT/Technologie
- Industrie
- Commerce de détail
- Assurance

 Principales compétences renforcées

# Présentation de Wilfried VERSTRAETE

**WORLDLINE** 



# Présentation de Agnès PARK



**WORLDLINE** 



# Présentation de Sylvia STEINMANN



# Présentation de Olivier GAVALDA



# Rapport sur les rémunérations

**Georges Pauget**

Président du Comité des Rémunérations

**WORLDLINE** 



# Say on Pay Ex post 2023

# Rémunération 2023 (ex post)

## Conseil d'administration et Président du Conseil (résolutions 13, 14 et 15)

### Administrateurs

**852 334 €**

**pour rémunérer l'ensemble de l'activité en 2023  
du Conseil d'administration et de ses Comités**  
(rappel : enveloppe globale de 1,2 millions d'euros)

Gilles Grapinet, les administrateurs salariés et l'administrateur nommé sur proposition de Bpifrance (Thierry Sommelet) ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat d'administrateur.

§ D.2.2.4 DEU 2023

### Président du Conseil

**300 000 €**

**de rémunération en 2023**

Montant alloué *pro rata temporis* entre Bernard Bourigeaud en sa qualité de Président jusqu'au 14 décembre 2023 et Georges Pauget en sa qualité de Président par intérim à partir du 15 décembre 2023.

§ D.2.2.3 DEU 2023



# Rémunération 2023 (ex post)

## Directeur Général et Directeur Général Délégué (résolutions 16 et 17)



### DG Éléments principaux

Éléments de rémunération	Cible	Due
Rémunération annuelle fixe ( <i>inchangée depuis juillet 2021</i> )	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle <b>convertie en un nouveau plan de LTI*</b>	880 000 €	435 884 €
Plan de LTI octroyé en 2023 (valeur IFRS)*	1 370 000 €	1 290 982 €
* À acquérir en 2026	<b>Total</b>	<b>2 476 866 €</b>



### DGD Éléments principaux

Éléments de rémunération	Cible	Due
Rémunération annuelle fixe ( <i>inchangée depuis juillet 2021</i> )	440 000 €	440 000 €
Rémunération variable annuelle <b>convertie en un nouveau plan LTI*</b>	440 000 €	217 942 €
Plan de LTI octroyé en 2023 (valeur IFRS)*	810 000 €	763 434 €
* À acquérir en 2026	<b>Total</b>	<b>1 421 376 €</b>

### Conversion de la rémunération variable annuelle 2023 en un nouveau plan de LTI à acquérir en 2026

Pas de paiement en espèces de la rémunération variable annuelle 2023 en 2024 sur proposition du DG et du DGD en alignement avec le Comité des Rémunérations, mais sous forme d'actions de performance (sur base du **cours le plus élevé** entre le cours de clôture de l'action Worldline au jour de l'octroi et une **limite basse de 22,5 €**) :

**période d'acquisition de deux ans**

**condition de performance relative à l'évolution du cours de l'action Worldline**  
(objectif moyen de 22,5 € à atteindre en juin 2026)

# Rémunération 2023 (ex post)

## 2023 - Niveaux d'atteinte des objectifs et paiement

### Rémunération variable annuelle



#### Moyenne annuelle de paiement théorique 64,3% réduit à 49,5%

(H1: 99% / H2 théorique 29% mais réduit à 0% sur proposition du DG / DGD) : i.e. €435 884 pour le DG et €217 942 pour le DGD

Objectifs réajustés pour prendre en compte les changements de périmètre du Groupe résultant des activités de fusions/acquisitions réalisées en 2023 pour tous les bénéficiaires, y compris les mandataires sociaux exécutifs

Pas d'ajustement des objectifs à la suite de l'annonce des objectifs révisés pour 2023 en octobre 2023/Power 2024

### Plan de pension supplémentaire à prestations définies



#### Atteinte à 38,87% (pas de pension payée)

Pas d'ajustement des objectifs

Sur base de la politique de rémunération 2023, le paiement du bonus H1 2023 est de 99% et le paiement du bonus H2 2023 aurait dû atteindre 29,6% ;

**Mais sur proposition du DG et du DGD, en alignement avec le Comité des Rémunérations**, et compte tenu de la détérioration macroéconomique dans certains pays d'activité cœurs et la révision des objectifs 2023 lors de la communication financière du troisième trimestre dans un environnement difficile et un contexte spécifique rencontré par le Groupe, il a été décidé que :

- **Le bonus H2 2023 sera ramené à 0 ;**
- **La rémunération variable annuelle 2023 (réduite à 49,5%) ne sera pas payée en espèces en 2024, mais sous la forme d'actions de performance** soumise à une période d'acquisition de 2 ans et à une condition de performance liée à l'évolution du cours de l'action Worldline pour mieux aligner les intérêts du DG et du DGD sur ceux des actionnaires.

# Rémunération 2023 (ex post)

Atteinte et acquisition définitive LTI attribué en 2021

Acquisition définitive à 55,91%  
Pas de révision des objectifs

à la suite de l'annonce des objectifs révisés en octobre 2023

Plans de rémunération variable pluriannuelle en titres en cours (octroyés en 2022 et 2023)

Pas de révision des objectifs à la suite de l'annonce des objectifs révisés en 2023 et de la nouvelle ambition à moyen terme annoncée en octobre 2023 pour le DG et le DGD, ni pour les membres du Comité Stratégique Exécutif \*

Conversion de la rémunération variable annuelle 2023 en actions de performance

Paiement de la rémunération variable annuelle 2023 sous forme d'actions de performance (sur base du **cours le plus élevé** entre le cours de clôture de l'action Worldline au jour de l'octroi et une **limite basse de 22,5 €**):

- période d'**acquisition de deux ans**
- **condition de performance relative à l'évolution du cours de l'action Worldline** (objectif moyen de 22,5 € à atteindre en juin 2026)

Rémunération  
variable  
pluriannuelle en  
titres

\* Pour les plans de rémunération pluriannuelle en titres en cours (attribués en 2022 et 2023), **pour les autres bénéficiaires (hors DG, DGD et hors membres du Comité Exécutif Stratégique)** : afin de les retenir et de maintenir une forte motivation, les objectifs 2024 (plans 2022) et les objectifs 2024 et 2025 (plans 2023) ont été revus pour les aligner avec les objectifs communiqués au marché pour 2024 en octobre 2023 et avec la nouvelle ambition financière à moyen terme du Groupe (Horizon 2026).

Il est précisé que :

- ces ajustements concernent uniquement les années 2024 et 2025 ;
- l'acquisition définitive sera dans tous les cas limitée à 70% pour ces plans.



# Say on Pay Ex ante 2024

# Politique de rémunération 2024

## Conseil d'administration et Président du Conseil (résolutions 18 et 21)

### Administrateurs

Politique inchangée vs 2023

**Enveloppe de 1 200 000 €**

Règles d'allocation

Conseil	Part fixe (montant forfaitaire annuel)	Part variable (par réunion)	Comités	Part fixe (montant forfaitaire annuel)	Part variable (par réunion)	
Administrateur Référent	35 000 €	2 500 €	Président	Comité d'Audit	-	3 500 €
				Autres comités	-	2 500 €
Membre du Conseil	20 000 €	2 500 €	Membres		-	1 500 €

[§ D.2.1.3 DEU 2022](#)

### Président du Conseil

Politique inchangée vs 2023

300 000 € de rémunération fixe pour une année pleine

Absence de rémunération variable annuelle, de rémunération pluriannuelle, d'autres avantages, de rémunération au titre des fonctions d'administrateur et de rémunération au titre des fonctions de membre de Comités.

[§ D.2.1.2 DEU 2023](#)

# Politique de rémunération 2024

DG et DGD (résolutions 19 et 20)

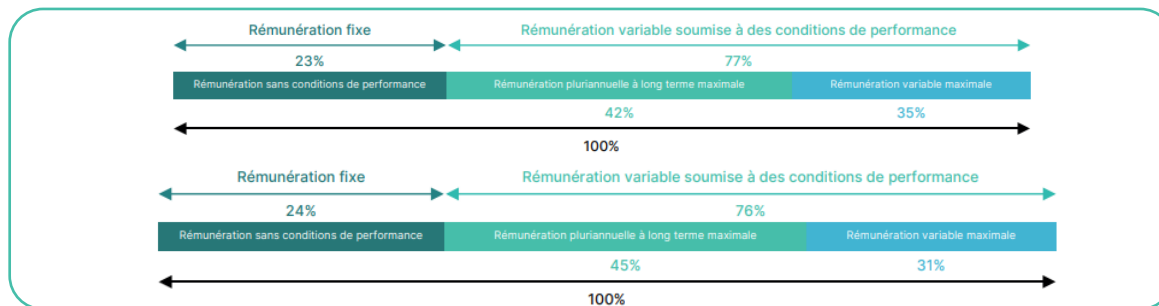
Politique de rémunération inchangée pour 2024 – Gel de l'augmentation décidée en 2023

Directeur Général	Depuis le 1 <sup>er</sup> juillet 2021
Rémunération annuelle fixe	750 000 €
Rémunération annuelle variable cible	880 000 €
Rémunération variable pluriannuelle en titres (valeur IFRS 2)	1 370 000 €
Rémunération totale cible	3 000 000 €
<b>% de la rémunération totale maximale</b>	<b>Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021</b>
Rémunération en espèces	23%
Rémunération variable	77%

Directeur Général Délégué	Depuis le 1 <sup>er</sup> juillet 2021
Rémunération annuelle fixe	440 000 €
Rémunération annuelle variable cible	440 000 €
Rémunération variable pluriannuelle en titres (valeur IFRS 2)	810 000 €
Rémunération totale cible	1 690 000 €
<b>% de la rémunération totale maximale</b>	<b>Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021</b>
Rémunération en espèces	24%
Rémunération variable	76%

**Directeur Général**

**Directeur Général Délégué**



Le détail et les explications relatifs à la politique de rémunération 2024 et le gel de l'augmentation décidée en 2023 figurent au: DEU § D.2.1.1.2 & D.2.1.1.3

# Politique de rémunération 2024

DG et DGD (résolutions 19 et 20)

## Rémunération variable annuelle

Passage en rythme annuel pour s'aligner aux pratiques de marché  
Balance de la pondération des indicateurs financiers et RSE

KPI's	H1 2023	H2 2023	Aperçu 2023	2024
Flux de trésorerie disponible avant dividende et résultat acquisitions/ventes Groupe	30%	25%	27,5%	35%
Croissance organique du chiffre d'affaires Groupe	35% (-5%)	27,5% (-2,5%)	31,25%	27,5%
Excédent brut d'exploitation Groupe (EBE/EBITDA)	35% (+5%)	27,5% (+2,5%)	31,25%	27,5%
Responsabilité Sociétale des Entreprises	N/A	20%	10%	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Compte tenu du contexte macro-économique actuel, du lancement de Power24 ainsi que du passage à une base annuelle à partir de 2024, la part des objectifs financiers a été revue et la pondération des objectifs financiers a été rééquilibrée en se concentrant sur la génération de cash en augmentant le poids du flux de trésorerie disponible (Free Cash Flow) tout en maintenant la marge (EBITDA) et le chiffre d'affaires aux mêmes niveaux

Revue des courbes d'élasticité

Critère combiné lié à la RSE : maintien de la structure et des indicateurs sous-jacents - une courbe d'élasticité a été définie par indicateur afin d'assurer une meilleure évaluation du critère combiné.

# Politique de rémunération 2024

## DG et DGD (résolutions 19 et 20)

### Rémunération variable pluriannuelle

#### Balance de la pondération des indicateurs financiers et RSE et intégration d'un critère lié à l'évolution du cours de l'action

#### Structure du plan

- **Actions de performance uniquement**

- L'acquisition des droits par indicateur lié au Groupe Worldline :

- 25% - Flux de trésorerie disponible
- 22,5% - Croissance organique du chiffre d'affaires
- 22,5% - Excédent brut d'exploitation (EBE/EBITDA)
- **15% - ! NOUVEAU ! Evolution du cours de l'action\***
- 15% - Indicateur combiné RSE

\*Afin de prendre en compte les attentes des agences de conseil en vote et des investisseurs ainsi que les pratiques de marché

#### Rémunération variable pluriannuelle en titres

#### DG et DGD : nombre d'actions de performance attribuées

Basé sur le plus élevé entre\*\* :

- une **limite basse** résultant de l'enveloppe du capital social **réservée au DG et au DGD** (i.e. 22,5 EUR) ;
- la **moyenne des cours de clôture de l'action Worldline sur les trois mois précédant la date de l'attribution** ;
- le **cours de clôture de l'action Worldline** à la date de l'attribution.

\*\* considérant le montant maximal en EUR et la juste valeur de l'action selon la norme IFRS





# Rapport des Commissaires aux comptes

Véronique Laurent

Deloitte & Associés, pour le collège

**WORLDLINE** 

# Questions/ Réponses

**WORLDLINE** 

# Vote des résolutions

Charles-Henri de Taffin  
Secrétaire Général

**WORLDLINE** 

# Merci

Pour plus d'information,  
veuillez contacter :

## **Laurent Marie**

Directeur des Relations Investisseurs

[laurent.marie@worldline.com](mailto:laurent.marie@worldline.com)

## **Guillaume Delaunay**

Chargé des Relations Investisseurs

[guillaume.delaunay@worldline.com](mailto:guillaume.delaunay@worldline.com)

**WORLDLINE** 

