

Rapport Intégré 2024

**Ce document est le Rapport Intégré, extrait de
notre Document d'Enregistrement Universel 2024.**





Rapport Intégré

A.1 Worldline en bref	8	A.8 Modèle d'affaires de Worldline	39
A.2 Formation du Groupe	9	A.9 Ressources Humaines	42
A.3 Faits marquants de 2024	12	À l'écoute des Worldliners	42
Stratégie, technologie et atouts concurrentiels du Groupe	14	Recrutement, développement des compétences et mobilité	42
Stratégie	14	Développer nos talents	43
Technologie, R&D, brevets et licences	16	Favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif	43
Forces et atouts concurrentiels	18	A.10 Achats et fournisseurs	44
A.5 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	21	Organisation des achats	44
Notre vision RSE	21	Principales catégories d'achats	44
Trust 2025	22	Principaux défis ESG liés aux achats	45
Stratégie climatique de Worldline	22	A.11 Activités du Groupe	46
Reconnaissance par les meilleures notations et classements non financiers	24	Services aux Commerçants	46
Partenariats externes	24	Services Financiers	52
Philanthropie	25	Mobilité & Services Web Transactionnels	58
A.6 L'industrie du paiement	27	A.12 Chiffres clés et profil des revenus	62
Paielements par cartes	27	Chiffres clés 2024	62
Paielements Non-Cartes	28	Résultats 2024	62
Autres solutions de paiement	30	Répartition du chiffre d'affaires	63
Tendances et facteurs de changement clés du marché	31	Principaux graphiques	64
A.7 Worldline : une société réglementée	34	A.13 La gouvernance de Worldline	66
Réglementation européenne	34	Comité Exécutif Opérationnel	66
Réglementation applicable hors de l'espace économique européen (EEE)	36	Comité Exécutif Stratégique	67
Protection des données personnelles	36	Conseil d'Administration	68
		Travaux du Conseil en 2024	69

A.1 Worldline en bref

Worldline est un leader mondial des services de paiements, qui aide les entreprises à accélérer leur croissance. Rapidement, simplement et en toute sécurité.

Nous sommes le plus grand fournisseur de services de paiements en Europe et le quatrième au niveau mondial. Grâce à une technologie avancée, une expertise locale et des solutions personnalisées pour des centaines de marchés et d'industries, nous favorisons la croissance de millions d'entreprises dans le monde.

Nos solutions garantissent des paiements sécurisés et des services transactionnels fiables tout au long de la chaîne de valeur des paiements. Nous aidons les entreprises à attirer davantage de clients, à rationaliser les processus de paiement, à pénétrer de nouveaux marchés, à rester conformes et à accroître leur chiffre d'affaires.

Grâce à notre envergure mondiale et à notre large éventail de solutions innovantes, nous accompagnons nos clients à chaque étape de leur parcours. De la création de leur entreprise à la position de leader dans leur secteur.

Chiffres clés 2024

4,6 Mrds €

Chiffre d'affaires total
(+0,5 % de croissance organique)

+ 18 000

experts

~40

pays



Services aux Commerçants

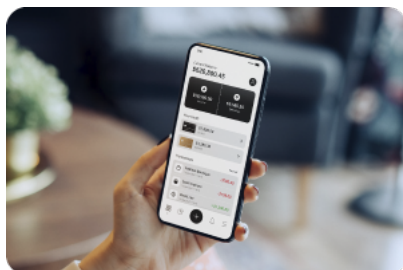
Dynamiser le commerce grâce à des services de paiement avancés

Worldline couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du retail, en magasin et en ligne, avec une approche à 360 degrés. Nous proposons un parcours numérique complet aux détaillants et à leurs clients et facilite l'engagement des consommateurs grâce à des services transparents sur n'importe quel appareil – le paiement étant au cœur de l'expérience d'achat.

- Acquisition commerciale
- Acceptation des paiements
- Services numériques

~3,4 Mrds €

de chiffre d'affaires en 2024
(env. 73 % du CA total)



Services Financiers

Créer les plateformes de traitement des paiements les plus avancées

Worldline fournit des solutions de paiement modernes qui aident les institutions financières à répondre aux besoins évolutifs de leurs clients, à garantir la conformité, à réduire la complexité et à soutenir leur transformation digitale. Nous offrons une combinaison unique de traitement des paiements à l'échelle industrielle ainsi que des solutions innovantes pour les transactions liées aux paiements et aux cartes.

- Solutions d'émission
- Solutions d'acquisition
- Paiements non-cartes
- Services numériques

~0,9 Mrd €

de chiffre d'affaires en 2024
(env. 19 % du CA total)



Mobilité & Services Web Transactionnels

La technologie au service du bien commun - au-delà des paiements

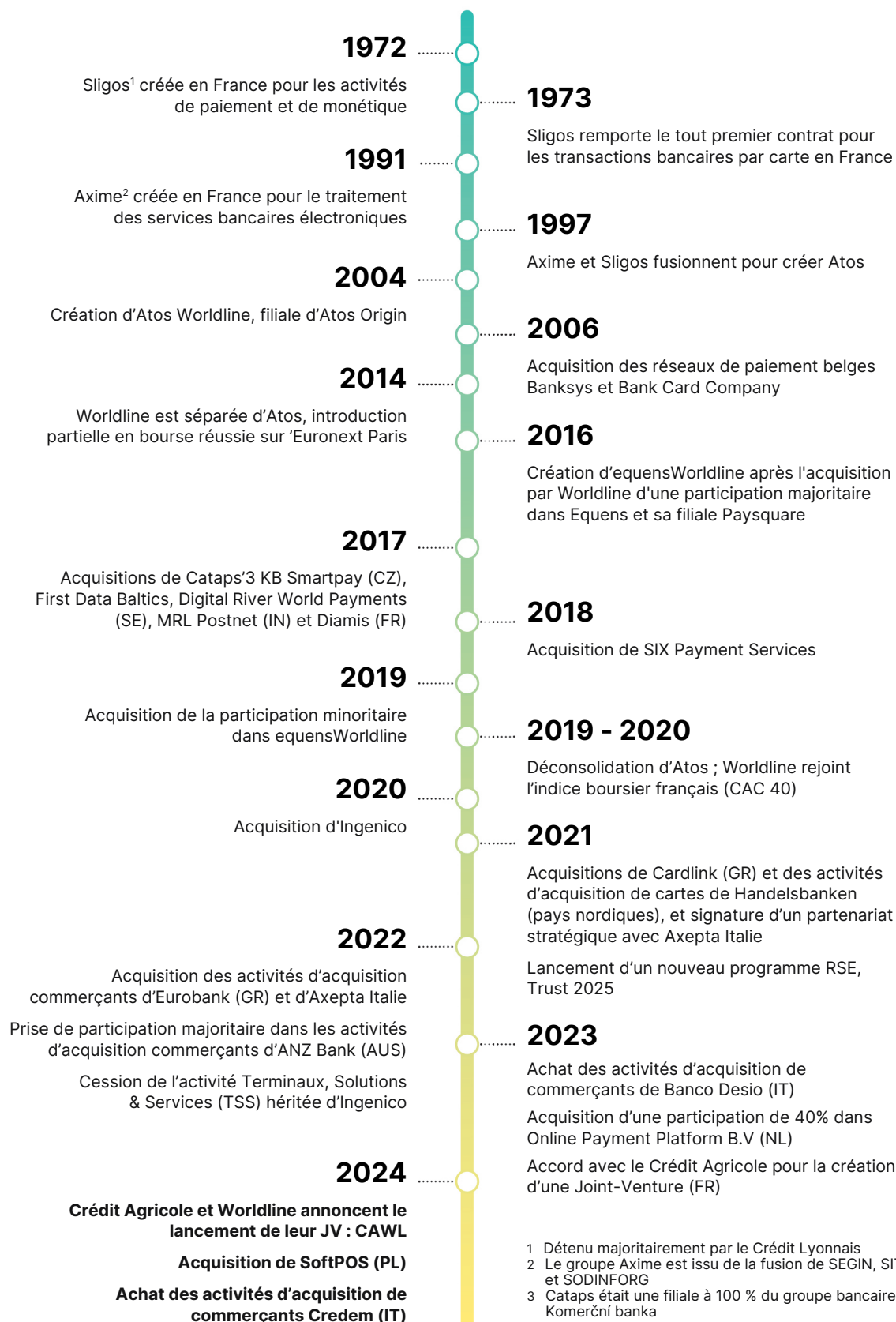
Worldline est un partenaire de confiance qui fournit des services transactionnels numériques de bout en bout en exploitant les données et les paiements pour renforcer l'engagement des clients et des citoyens. Nous soutenons la transformation digitale de nos clients en créant des solutions et des plateformes innovantes qui facilitent la vie quotidienne des gens.

- Services de confiance
- Transport et mobilité
- Interactions omnicanales

~0,4 Mrd €

de chiffre d'affaires en 2024
(env. 8 % du CA total)

A.2 Formation du Groupe



Wilfried Verstraete, Président de Worldline



Je suis honoré d'occuper la fonction de Président du Conseil d'administration du groupe Worldline depuis 2024, après une année 2023 riche en bouleversements qui ont mis à l'épreuve notre résilience et notre ténacité. En 2024, nous avons entamé une transformation ambitieuse dans le cadre de notre programme Power24. Cette initiative nous place dans la bonne position stratégique pour réussir dans un environnement concurrentiel en pleine mutation. Nous avons lancé plusieurs produits influents et poursuivi notre dynamique commerciale, renforçant notre engagement en matière d'innovation et de croissance.

A la suite d'un examen approfondi, notre Conseil d'administration bénéficie désormais d'une structure simplifiée qui favorise une plus grande expertise et plus de diversité. Composé à présent de treize membres, dont deux représentants des salariés, il reflète aujourd'hui une richesse de points de vue en accord avec notre volonté de favoriser l'inclusivité et le bon niveau de supervision stratégique.

En 2025, le Groupe est prêt pour un rebond dynamique. Notre cap est clair : renforcer nos relations avec nos clients existants, attirer de nouveaux clients, lancer des produits innovants et garantir notre stabilité financière. Avec Pierre-Antoine Vacheron comme nouveau Directeur général depuis le 1^{er} mars 2025, nous renforçons notre position de leader dans l'écosystème des technologies de paiement. Fort de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur et d'un parcours marqué par des transformations réussies, Pierre-Antoine donnera un nouveau souffle à Worldline, en permettant au Groupe d'optimiser ses performances, d'enrichir l'expérience client et de forger une culture tournée vers l'excellence.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à toutes les formidables équipes de Worldline. Leur détermination et leur résilience, en particulier dans les moments difficiles, ont joué un rôle décisif dans notre progression. Grâce à leur engagement infailible, nous avançons avec assurance et ambition vers l'avenir.

Je souhaite également remercier chaleureusement nos actionnaires et investisseurs. Votre confiance continue durant les périodes d'incertitude nous a beaucoup aidés, et nous sommes résolus à dépasser vos attentes. Ensemble, nous posons les bases d'une croissance durable en 2025, guidés par le principe d'innovation et la volonté d'offrir des solutions de paiement exceptionnelles à nos clients.

Le secteur des paiements est bien plus qu'une industrie : c'est un secteur dynamique en constante évolution, qui offre de nombreuses opportunités d'innover. Je suis convaincu que Worldline est idéalement positionnée pour saisir ces opportunités et retrouver une croissance et des résultats plus forts, tout en continuant à accompagner au mieux nos clients.

Pierre-Antoine Vacheron, Directeur Général de Worldline



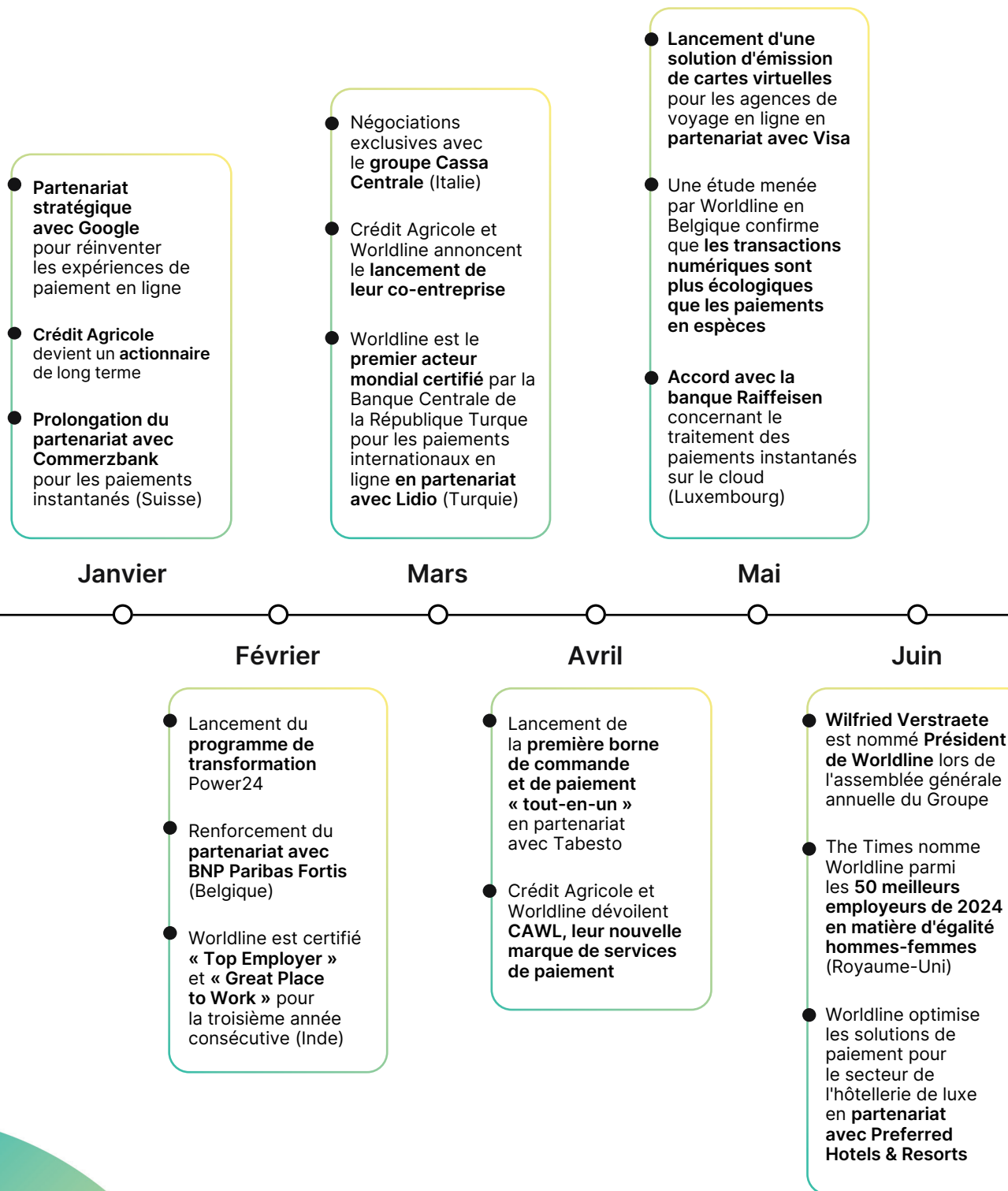
Worldline bénéficie d'une grande expertise et d'une présence internationale qui lui permettent de répondre de manière unique aux besoins des commerçants et des institutions financières dans un écosystème des paiements en constante évolution. C'est dans ce contexte et avec enthousiasme que j'ai pris mes fonctions de Directeur général de Worldline.

Notre défi sera d'assurer une croissance organique durable et des résultats financiers solides. En 2025, nous centrerons nos efforts sur la satisfaction client, l'excellence opérationnelle et la poursuite de la convergence de nos plateformes pour être plus agile, performant et innovant. Ce travail est essentiel pour réaliser pleinement notre potentiel de croissance.

En collaboration avec le Conseil d'administration, nous présenterons un plan stratégique visant à exploiter les nombreux atouts concurrentiels de Worldline et à renforcer notre position en tant que partenaire de confiance pour tous nos clients à l'ère du numérique.

Je me réjouis de collaborer avec nos clients, nos partenaires et nos équipes au sein de Worldline, afin de renforcer la confiance, stimuler la croissance et créer une valeur durable pour toutes nos parties prenantes.

A.3 Faits marquants de 2024





A.4 Stratégie, technologie et atouts concurrentiels du Groupe

Stratégie

L'ambition de Worldline repose sur sa position de leader dans la chaîne de valeur des paiements, résultat d'une décennie de croissance marquée par des consolidations qui ont renforcé son statut de leader paneuropéen des paiements. En tirant parti de cette position unique sur le marché et en accélérant ses investissements dans l'innovation technologique et le développement de produits, Worldline s'est affirmé comme un acteur incontournable des paiements en Europe. Grâce à une approche client encore plus forte et une organisation optimisée pour fournir des solutions évolutives et innovantes aux petites et moyennes entreprises (PME), aux grands commerçants et aux institutions financières, Worldline vise une croissance forte et rapide, garantissant ainsi une proposition de valeur durable à toutes ses parties prenantes.

Worldline a construit une société de paiement unique en Europe

Depuis 2014, Worldline a concrétisé les ambitions qu'elle s'était fixées lors de son introduction en bourse en exécutant avec succès sa stratégie de croissance et de consolidation. Ce parcours a permis à Worldline de s'imposer comme un leader paneuropéen en termes d'échelle de traitement, de portée géographique et de couverture de la chaîne de valeur des paiements, tout en quadruplant son chiffre d'affaires grâce à la croissance organique et à des fusions-acquisitions stratégiques.

Avec environ 73% du chiffre d'affaires annuel de Worldline générés par notre activité Services aux Commerçants, nous avons renforcé nos capacités en ligne et omnicanales afin de mieux répondre aux évolutions constantes des demandes de nos clients. Grâce à nos solutions de paiement intégrées en magasin et en ligne, Worldline s'impose comme un acteur majeur de l'industrie, desservant environ 15 % du secteur du commerce de détail en Europe et devenant un partenaire clé pour toute marque de paiement souhaitant s'implanter sur le marché européen. Worldline accompagne également les petites et moyennes entreprises (PME) avec des solutions numériques localisées et une stratégie de commercialisation multicanale efficace.

Dans les activités des Services Financiers, Worldline a plus que doublé de taille pour devenir un partenaire clé des banques et des institutions financières qui veulent optimiser leurs solutions et infrastructures de paiement dans le contexte d'une réglementation et d'une technologie en évolution permanente. Ce positionnement unique a fait de Worldline l'un des acquéreurs et processeurs de transactions les plus importants d'Europe.

Cette consolidation confère à Worldline une position stratégique sur un marché dynamique des paiements, où les grands acteurs spécialisés, comme Worldline, sont en tête grâce à leur capacité à s'adapter aux réglementations locales en constante évolution, à la diversité des options de paiement et à la forte fragmentation du marché européen.



2024 : accélération de la transformation grâce à une réorganisation stratégique

Après 10 ans passés à mettre l'accent sur la consolidation du marché européen des paiements, Worldline a connu une année de transformation en 2024. Les acquisitions transformatrices ne font plus partie de ses priorités. L'entreprise privilégie désormais la croissance organique, l'expansion de son offre, l'optimisation de la distribution et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, dans le but de générer des flux de trésorerie robustes.

Notre plan de transformation, Power24, vise à accélérer les efforts de transformation post-intégration en tirant parti des avantages d'un périmètre d'activité stable, avec pour objectif principal d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la compétitivité grâce à une organisation plus rapide, plus automatisée et plus agile. En 2024, grâce à Power24, Worldline a mené à bien sa réorganisation, restructuré son équipe dirigeante et aligné sa structure de coûts fixes en adéquation avec les références du secteur. Sur le plan financier, la stratégie de Worldline, qui met l'accent sur la croissance organique et la réduction continue des coûts d'intégration et de rationalisation, permettra de renforcer durablement son profil financier et son flux de trésorerie disponible dans les années à venir.

2025 - Recentrer et rebondir

En 2025, nous réorienterons notre stratégie opérationnelle vers une approche orientée client, qui deviendra notre principe directeur au sein de l'entreprise afin de relancer notre croissance. Après une année de transformation, la priorité de notre direction est d'assurer la satisfaction des clients et des partenaires, tout en poursuivant nos efforts d'expansion et d'amélioration continue pour garantir un rebond réussi.

En 2025, notre stratégie consistera à nous recentrer sur nos activités principales, avec des plans d'action clairs organisés autour des priorités suivantes pour nous aider à retrouver une croissance rentable :

- Pour les grandes entreprises, nous veillerons à cibler des segments spécifiques, promouvoir la vente croisée des services d'acquisition européens et renforcer partenariats stratégiques.
- Pour les PME, nos efforts porteront sur la création d'un parcours client digital optimisé, l'amélioration des solutions de paiement intégrées pour les fournisseurs de logiciels indépendants (ISV) et les partenaires, ainsi que le développement d'offres compétitives dans de nouveaux secteurs à forte croissance.
- Dans les Services Financiers, nous nous concentrerons sur des produits clés, comme l'émission de cartes, la prévention de la fraude multi-raïls, les paiements compte à compte et les paiements instantanés.

- Pour l'activité Mobilité et Services Web Transactionnels, nous nous concentrerons sur nos 3 piliers stratégiques : Services de confiance, Transport & Mobilités, et Interactions omnicanales ; tout en accélérant leur expansion à l'international.

Pour mener à bien cette stratégie en 2025, Worldline se concentrera sur l'amélioration continue des coûts et l'excellence opérationnelle. Nos initiatives transversales clés incluent la numérisation et l'automatisation des processus grâce à l'IA générative, l'accélération de la gestion basée sur les données et l'amélioration de la résilience informatique et de l'excellence opérationnelle.

En parallèle, notre stratégie 2025 comprendra un ajustement sélectif du portefeuille, avec des désinvestissements ciblés d'actifs périphériques présentant peu de synergies avec les activités principales de Worldline.

Perspectives 2025

- Taux de croissance du chiffre d'affaires similaire en 2025 vs. 2024¹
- Croissance du flux de trésorerie disponible avant coût de l'endettement financier et vs. 2024²

De plus amples détails concernant la trajectoire 2025 seront fournis lors de la publication du T1 2025, le 23 avril 2025.

Ambition à moyen terme

Grâce à la transformation de notre organisation, de nos processus et de nos outils, qui a démarré en 2024 avec notre programme Power24, Worldline ambitionne de devenir le leader européen des technologies de paiement, pour surpasser la concurrence sur ses marchés stratégiques.

En nous appuyant sur notre position de leader, notre technologie innovante et notre réseau de distribution solide, nous viserons une réaccélération progressive du chiffre d'affaires, une satisfaction client exceptionnelle et un engagement accru en matière de responsabilité sociétale.

Stratégie Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Depuis 2014, Worldline a mis en place une stratégie RSE basée sur une matrice de matérialité, régulièrement mise à jour. Cette stratégie définit les ambitions RSE de l'entreprise et s'articule autour de programmes quinquennaux appelés « Trust ». Le programme Trust 2020, lancé en 2015, a été suivi du programme Trust 2025, qui arrive à son terme. Ces programmes, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, sont composés de projets avec des objectifs à 5 ans. Leur mission est de transformer notre organisation pour renforcer sa résilience et répondre aux nouvelles attentes de nos parties prenantes dans des domaines clés, comme la qualité, la sécurité, la satisfaction client, l'éthique, la responsabilité sociale, l'environnement et l'engagement des fournisseurs.



¹ En supposant un environnement macroéconomique inchangé dans nos zones géographiques clés.

² Voir les indicateurs non-IFRS au point C.8.2 Flux de trésorerie disponible.

Technologie, R&D, brevets et licences

Worldline gère son activité comme une usine mondiale qui sert chacune des Lignes de Services mondiales du Groupe. Dans le cadre de cette approche, Worldline cherche continuellement à tirer parti de son échelle industrielle, de ses processus et outils standardisés, de ses meilleures pratiques et de l'utilisation efficace des ressources mondiales pour fournir des services à des prix compétitifs. Les centres de compétences, les plates-formes informatiques, les centres de données et le matériel de Worldline sont des atouts centraux dans cet effort.

Les plateformes informatiques

Worldline a engagé une stratégie d'optimisation globale par une consolidation sur ses meilleures plateformes informatiques tirant parti de la transformation par les technologies Cloud. Dans ce cadre, le programme « Move to Cloud » du Groupe permet à toutes ses divisions business de bénéficier de la solution de plateforme la plus appropriée parmi les modèles « Cloud privé Worldline », « Cloud privé client » ou « Cloud public ». La consolidation des plateformes business permet de bénéficier pleinement sur le continent européen des effets d'échelle liés à la consolidation des volumes des anciennes plateformes tout en libérant les capacités d'investissements pour les nouvelles innovations technologiques, réduisant par là même, l'impact écologique lié aux traitements des données.

Centres de données et équipements informatiques

Le Groupe a engagé une stratégie globale pour les centres de données à travers le monde afin de fournir les services de la manière la plus efficace et la plus fiable. Dans ce cadre, Worldline renforce ses opérations en Europe avec un réseau de neuf centres de données consolidés, interconnectés, hautement sécurisés et entièrement redondants, distribués dans trois zones de disponibilité indépendantes appelées « Cloud Areas ». Le hub de centres de

données européen de Worldline s'étend sur une superficie de plus de 9 500 m² et fait fonctionner environ 22 000 équipements physiques et environ 50 000 machines virtuelles ayant une capacité de stockage de données d'environ 40 pétaoctets. Ce hub de centres de données européen traite environ 85 % du volume total des transactions du Groupe. Tous les centres de données du hub européen du Groupe sont conformes aux normes de sécurité sur les données élaborées par l'industrie des cartes de paiement (*Payment Card Industry – Data Security Standard* (PCI-DSS, 3DS et PIN)) imposées aux prestataires de services de paiement pour accepter, transmettre ou stocker les données des porteurs de cartes. Dans un ordre plus général, les centres de données opérés par le Groupe ont également obtenu la certification ISO 9001 (gestion de la qualité), la certification ISO 14001 (gestion de l'environnement) ainsi que la certification ISO 27001 (sécurité). Ceci sans oublier des certifications plus spécifiques comme *SecNumCloud* (France) ou *DK (Deutsche Kreditwirtschaft)*. L'ensemble de ces centres de données est conforme au moins aux normes *Tier 3* classification de l'*Uptime Institute*. Les sites abritant ces centres de données sont conformes aux standards de bonnes pratiques de gestion du système informatique développés par l'ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*, v3), et les normes bancaires applicables. Le Groupe veille à ce que des mesures de sécurité strictes soient prises dans tous les centres de données qu'il utilise, y compris la vidéo surveillance, le contrôle d'accès,

la limitation de l'accès du personnel, la surveillance des infrastructures, la revue annuelle de la gestion des risques, les procédures de continuité des activités et la réalisation d'audits internes et d'audits clients. À travers le monde, là où les Clients en ont besoin, Worldline opère plusieurs centres de données hautement sécurisés et certifiés fournis par des prestataires externes. Ces centres de données traitent environ 15 % du volume total des transactions du Groupe. Pour bénéficier d'une connectivité maximale des réseaux, le Groupe utilise plusieurs centres de télécommunications européens loués auprès de tiers interconnectés avec ses propres centres de données par le biais de réseaux de fibres optiques de grande capacité. Les centres de données, réseaux, serveurs et centres de télécommunications du Groupe sont exploités et entretenus par une infrastructure de dimension mondiale et une équipe opérationnelle comptant environ 2 000 experts informatiques.



Recherche et Développement

Worldline cherche activement à promouvoir une culture d'innovation destinée à inciter ses salariés à une plus grande créativité et à encourager la conception et la mise en œuvre de projets créateurs de valeur.

Les Worldline Labs regroupent les équipes dédiées à la Recherche et Développement du Groupe et sont un élément clé de sa capacité à innover et à améliorer ses produits et solutions, un atout essentiel dans une industrie qui évolue en permanence. Les Worldline Labs sont gérés de manière centralisée depuis le siège du Groupe et sont composés d'ingénieurs en Recherche et Développement répartis dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté. Beaucoup d'ingénieurs en Recherche et Développement du Groupe sont étroitement intégrés dans les équipes opérationnelles du Groupe et se concentrent sur l'innovation progressive, tandis que d'autres ingénieurs en Recherche et Développement se concentrent sur des projets de Recherche et Développement à plus long terme dédiés à l'innovation de rupture. Les Worldline Labs soutiennent une équipe de plus de 4 500 ingénieurs œuvrant sur le terrain avec les clients pour mettre en place les services du Groupe. Les dépenses en Recherche et Développement du groupe Worldline se sont élevées à 229 millions d'euros en 2024.

Propriété intellectuelle, brevets, licences, droits d'utilisation et autres immobilisations incorporelles

Le Groupe est propriétaire de la plupart des actifs de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de son activité, ce qui lui permet, dans la grande majorité des cas, de développer ses propres solutions technologiques et de fournir ses produits et services à ses clients sans dépendre des concurrents ou autres tiers.

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe se composent d'une combinaison d'éléments complémentaires parmi lesquels figurent des droits relatifs à la technologie tels que :

- du savoir-faire et des secrets d'affaires dont la confidentialité est garantie par une politique interne du Groupe et des stipulations contractuelles liant les personnes ou entités ayant accès à ces informations ;
- des logiciels et des systèmes d'information, qui sont protégés par le droit d'auteur, ou des bases de données. Conformément à la politique de propriété intellectuelle du Groupe, l'enregistrement des logiciels est utilisé pour assurer la protection des droits d'auteur ;
- un portefeuille d'environ 180 brevets, déposés dans les zones géographiques où le Groupe est le plus actif, notamment en Europe, aux États-Unis, au Canada et en Inde ;
- des droits sur des signes distinctifs tels que des marques ou des noms de domaine, notamment ceux comportant la dénomination « Worldline », enregistrés dans l'ensemble des pays où le Groupe exerce ses activités.

Le Groupe continuera par ailleurs à l'avenir de s'occuper des dépôts des marques et brevets relatifs à l'activité du Groupe. Conformément à la politique de propriété intellectuelle appliquée par le Groupe au regard de ses propres projets de Recherche et Développement dont les principaux objectifs sont les suivants :

- (i) identifier les droits de propriété intellectuelle développés par les entités du Groupe, (ii) évaluer leur potentiel et optimiser leur exploitation, (iii) définir leur mode de protection le plus adapté à l'activité du Groupe (par exemple, déposer un brevet ou conserver confidentiellement le secret des affaires), (iv) le cas échéant, agir en justice contre les contrefacteurs et se défendre en cas de procédure judiciaire intentée à son égard et (v) s'assurer de l'indépendance du Groupe en matière de propriété intellectuelle et que la majeure partie des droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe lui appartienne.

De surcroît, certaines entités du Groupe ont parfois recours à des logiciels libres (Open Source Software), qui peuvent être utilisés de façon gratuite conformément à des licences comportant parfois une obligation de divulguer le code source développé à partir du logiciel libre. La politique interne du Groupe en matière de propriété intellectuelle prévoit que ces utilisations doivent être strictement contrôlées tant par les responsables techniques que juridiques du Groupe afin d'éviter les risques d'utilisations non contrôlées de logiciels libres et de divulgation des codes sources relatifs aux logiciels propriétaires du Groupe.

Le Groupe fait l'objet d'un faible nombre de litiges significatifs en matière de propriété intellectuelle qui n'ont pas ou peu de base légale et qui sont provisionnés à ce titre (décrits à la section C.4 Procédures juridiques).



Forces et atouts concurrentiels

L'écosystème des paiements subit actuellement des changements considérables : des fintechs et nouveaux entrants perturbent les modèles existants, les consolidations majeures sont désormais opérationnelles et les réglementations ouvrent des marchés et déplacent certains obstacles d'entrée. Worldline est en compétition avec des acteurs déjà présents à l'échelle mondiale et avec de nouveaux entrants ayant des modèles d'affaires innovants (fintech).

Worldline bénéficie d'une combinaison unique pour faire face à cette concurrence :

- Worldline est le leader des services et du traitement des paiements en Europe et étend son empreinte mondiale ;
- Worldline a un positionnement complet à travers la chaîne de valeur étendue des paiements ; et
- Worldline a une présence de premier plan dans les services de paiement de nouvelle génération.

Un acteur majeur en Europe avec une empreinte mondiale en expansion

Worldline est le leader des services de paiement et de transactions électroniques en Europe en termes de chiffre d'affaires et continue à renforcer sa position de leader en Europe. Le Groupe occupe des positions de leader sur les marchés suisse, autrichien, luxembourgeois, belge, néerlandais, allemand, letton, lituanien et est présent dans plus de 40 pays.

Worldline est également un des principaux prestataires de services de paiement en ligne en Europe.

La position du Groupe parmi les principaux acteurs en Europe est complétée par sa présence significative et croissante dans des marchés émergents tels que l'Inde, la Chine et l'Australie, où il bénéficie de la croissance locale et de sa connaissance de ces marchés.

Cette dimension permet au Groupe :

- de stimuler l'innovation ;
- de proposer des prix compétitifs (grâce aux économies d'échelle) ;
- de proposer des services d'acceptance et d'acquisition de paiements sur une base paneuropéenne ; et
- d'attirer des clients multinationaux importants souhaitant externaliser les activités de paiement et d'autres services de traitement de données numériques.

Le Groupe dispose d'une base de clients particulièrement étendue pour toutes ses Lignes de Services caractérisée par des relations de long terme et diversifiées. Ce positionnement offre au Groupe un socle solide pour saisir les opportunités de croissance interne et externe qui sont susceptibles de surgir dans ce secteur. Les succès du Groupe en matière d'opérations de croissance externe soulignent sa capacité à saisir de telles opportunités de croissance organique, à renforcer sa position concurrentielle et sa taille.

Au cours des dernières années, Worldline a réussi à étendre sa présence grâce à l'acquisition et à l'intégration de plusieurs acteurs clés de l'industrie du paiement numérique. Parmi les acquisitions notables, figurent Banksys (Belgique), Equens (Pays-Bas, Allemagne, Italie), Paysquare (Allemagne, Pays-Bas), Digital River World Payments (États-Unis, Brésil, Suède), First Data Baltics (Lituanie, Lettonie, Estonie), Venture Infotek et MRL Posnet (Inde), et Diamis (France). En outre, la société a formé un partenariat stratégique avec Komerční banka (République tchèque). Plus récemment, Worldline a acquis SIX Payment Services (Suisse, Autriche, Luxembourg) en 2018 et Ingenico (Europe et monde) en 2020. Ces actions stratégiques ont consolidé la position de Worldline en tant que leader européen des paiements numériques et ont cimenté sa réputation de fournisseur de services de paiement de classe mondiale.

Dans le cadre de sa stratégie visant à étendre sa présence en Europe par le biais d'acquisitions et de partenariats avec des institutions financières de premier plan, Worldline a réalisé au cours des deux dernières années la création d'une coentreprise avec le groupe bancaire BNL et l'acquisition :

- de 80 % d'Axepta Italie ;
- de Cardlink SA, le principal fournisseur de services de réseau en Grèce ;
- des activités d'Acquisition de cartes de Handelsbanken dans les pays nordiques ;
- des activités d'Acquisition commerciale d'Eurobank couplée à un partenariat commercial à long

terme avec Eurobank visant à tirer parti de son solide réseau bancaire.

En 2022, le Groupe a finalisé l'acquisition d'une participation majoritaire dans les activités d'Acquisition commerciale d'ANZ et la création d'une joint-venture 51 %-49 % contrôlée par Worldline pour exploiter et développer des Services d'Acquisition commerciale en Australie avec ANZ Bank, l'une des plus grandes banques d'Asie-Pacifique et le 3^e acquéreur australien avec une part d'environ 20 % des volumes de transactions traitées en Australie, le partenariat stratégique avec Axepta Italie, et Eurobank (Grèce). Enfin, en 2022, le Groupe a finalisé la vente de son activité Terminaux, Solutions & Services (TSS) à Apollo Fund et a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans Softpos.eu, ainsi que des accords pour acquérir une participation de 40 % dans Online Payment Platform et le projet d'acquisition des activités marchandes de Banco Desio en Italie. Ces accords ont été complétés en 2023.

La stratégie d'expansion s'est poursuivie en 2023 avec l'acquisition du portefeuille de commerçants de Banca del Fucino en Italie et, en particulier, avec l'accord contractuel signé avec le Crédit Agricole pour créer un acteur majeur des services aux commerçants en France. L'accord prévoit la création d'une co-entreprise pleinement opérationnelle d'ici à 2025. Cette co-entreprise combinera le réseau d'acquisition du Crédit Agricole, sa connaissance du marché français et sa puissance de distribution avec l'innovation, la technologie et l'infrastructure mondiale de Worldline, marquant ainsi une étape clé dans l'histoire de Worldline, le marché français étant le plus grand marché d'Europe continentale en termes de valeur des paiements par carte.

En 2024, le Groupe a concentré ses efforts sur le repositionnement et la transformation de son modèle opérationnel à travers Power24, tout en investissant dans son activité principale, notamment en Italie avec un partenariat avec CREDEM. Cette acquisition, qui fait suite aux partenariats conclus avec CCB et RCH, renforce davantage son empreinte dans le pays.

Un positionnement unique couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des services de paiement

Le Groupe fournit une large gamme de solutions à tous les niveaux de la chaîne de valeur des services de paiement. Les activités du Groupe :

- depuis des services de paiement électronique essentiels traditionnellement offerts aux commerçants et aux banques, tels que :
 - l'Acquisition Commerçant (*commercial acquiring*),
 - le traitement des ordres d'acquisition et d'émission (*acquiring processing et issuing processing*),
 - les solutions d'acceptance de paiements,
 - le traitement des transactions SEPA ;
- aux services à forte valeur ajoutée tels que :
 - les services bancaires numériques,
 - l'authentification mobile,
 - les paiements et les porte-monnaie mobiles,
 - les cartes privatives,
 - les programmes de fidélité,
 - les connexions d'Open Banking,
 - les services omnicommerce,
 - et aux services novateurs fournis aux nouvelles entreprises du numérique dans les domaines des services de confiance, du transport et de la mobilité et des interactions omnicanales.

L'étendue des services offerts par le Groupe lui permet de fournir des solutions flexibles et sur mesure adaptées aux besoins des clients, tout en réduisant leurs risques et leurs coûts d'investissement (notamment en proposant des structures de facturation opérant entièrement ou partiellement sur les revenus transactionnels plutôt que sur les montants d'investissements liés au projet).

En offrant des services sur toute la chaîne de valeur des services de paiement, le Groupe peut générer davantage de valeur ajoutée à chaque étape du cycle de la transaction, sans trop dépendre d'une ligne d'activités, d'un service ou d'une technologie particulière. La politique du Groupe visant à promouvoir le partage des meilleures pratiques, des développements et des synergies à travers les Lignes de Services permet

d'améliorer l'efficacité de l'exploitation et de la production dans l'ensemble du Groupe. Cela crée un cycle vertueux qui conduit à une création de valeur accrue. En 2023, le Groupe a notamment lancé son propre moyen de paiement basé sur l'Open Banking sous le nom de « Bank Transfer by Worldline ».

De surcroît, le positionnement du Groupe sur l'écosystème étendu des services de paiement lui offre une vision d'ensemble du secteur des services de paiement, lui permettant de réagir rapidement aux évolutions, en particulier réglementaires, et de miser sur les nouvelles opportunités qui en résultent.

Une présence de premier plan dans la nouvelle génération des services de paiement

Le marché des services de paiement évolue rapidement et le Groupe est bien placé pour tirer profit sur la croissance de la prochaine génération des services de paiement.

Worldline a de solides solutions d'acceptance des paiements en ligne adaptées aux spécificités locales de la plupart des pays en Europe (France, Royaume-Uni, Belgique, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, Italie, Grèce, Europe de l'Est) globalement renforcées par ses technologies propres.

Worldline renforce chaque jour ses solutions de paiement local et développe de nouveaux services basés sur l'Open Banking de bout-en-bout. Cette position d'ensemble est renforcée par des solutions multidevises d'acceptance des paiements en ligne qui offrent une portée mondiale. Une attention particulière est portée sur l'Amérique latine et l'Asie-Pacifique, deux régions présentant une croissance particulièrement des paiements en ligne.

Dans le domaine des services de paiement à partir d'un téléphone mobile, le Groupe bénéficie d'un positionnement neutre sur le plan technologique. Il offre ses services sous sa propre marque ou en marque blanche, aux banques et institutions financières, aux schémas de paiement par carte, aux commerçants et aux opérateurs téléphoniques. Grâce à une stratégie claire et une R&D performante, le Groupe possède des atouts essentiels pour offrir des services de paiement mobile, tels que :

- des portefeuilles électroniques respectant la norme PCI-DSS ;

- un système performant d'authentification par logiciel (breveté) ;
- une plate-forme de paiements mobiles reposant sur la technologie *Host Card Emulation* (brevetée) ; et
- une plate-forme de services de *tokenization* respectant la norme EMVco.

Le Groupe offre également des terminaux de points de vente sur mobile (mPOS) tels que SoftPOS et des solutions de paiement à partir de tablettes, qui ont pour cible les petits commerçants, les start-up, les petites entreprises ou encore des secteurs spécifiques, comme la restauration ou le cinéma.

Que ce soit à travers les programmes de fidélité, les services de gestion de la relation client (CRM), les solutions exploitant les opportunités de la *data* ou les autres services à valeur ajoutée, le Groupe étend continuellement son portefeuille de services novateurs liés aux services de paiement à destination de ses clients commerçants, leur permettant de s'engager auprès des consommateurs et de les soutenir durant toute la durée de la relation commerciale – c'est-à-dire avant, pendant et après la vente.



Worldline poursuit une double approche en combinant une présence mondiale déclinée localement sur de nombreux marchés européens avec une attention particulière sur les besoins propres des commerçants de chaque marché vertical.

En effet, les besoins des commerçants en termes d'acceptance des paiements ou par exemple de *check-out* dans l'hôtellerie, nécessitent le développement de solutions spécifiques aux secteurs dans lesquels opèrent les commerçants. Afin de fournir une plus grande valeur aux commerçants, Worldline a ainsi porté une attention plus forte sur des offres verticales commerçantes spécifiques.

Les offres verticales spécifiques que Worldline a sélectionnées permettent d'offrir davantage de valeur ajoutée aux commerçants des secteurs suivants :

- commerce de détail ;
- commerce alimentaire et restauration rapide ;
- distribution de carburant ;
- voyage et hôtellerie ;
- franchise de distribution ;
- commerce spécialisé ;
- ventes en libre-service ;
- transports ;
- libre-service ;
- parking et bornes de recharge pour véhicules électriques ;

- commerce électronique :
 - e-Travel et compagnies aériennes,
 - marketplaces et B2B,
 - commerce en ligne,
 - produits et Services Numériques,
 - activité réglementée.

Cette approche a permis au Groupe de travailler en étroite collaboration avec un grand nombre de marques internationales telles que Lufthansa, Turkish Airlines, Monoprix, SPAR, Casio, MediaMarkt, Pearson, Fnac-Darty, Google et bien d'autres.

Le Groupe est bien positionné pour construire une relation de longue date avec ces commerçants internationaux, développant sur mesure des solutions services à forte valeur ajoutée et adaptables à l'évolution de leurs besoins et des technologies ainsi qu'aux changements de comportement des consommateurs.

En outre, une grande partie des services fournis par les Lignes de Services « Mobilité & Services Web Transactionnels » du Groupe sont très innovants, et Worldline s'appuie sur son expertise dans les domaines des paiements, de la numérisation des processus commerciaux, du traitement de volumes élevés de transactions et des analyses de données pour permettre aux entreprises et aux entités

gouvernementales de faire face aux défis stratégiques posés par la révolution numérique de leurs activités.

Selon le Groupe, cela constitue un avantage compétitif majeur par rapport à la plupart de ses concurrents qui, le plus souvent, sont contraints de s'allier au sein de consortiums afin de fournir une telle gamme de services, ce qui peut générer des problèmes d'allocation de responsabilité, des risques de coordination et une complexité dans la relation contractuelle avec le client.

Le Groupe s'appuie sur sa propriété intellectuelle et sur ses capacités de recherche et de développement, qui constituent des éléments clés de ses capacités d'innovation et d'amélioration. Du prototype pour l'euro numérique à la biométrie, la *blockchain* et l'internet des objets, Worldline est à la pointe de la technologie dans cette nouvelle ère de paiement. Dans tous ces domaines, Worldline est en première ligne pour la R&D, les partenariats avec des entreprises technologiques, les universités et les start-up pour assurer la sécurité des données financières dans le monde connecté de demain. Ainsi en 2023, Worldline a aidé la Banque Centrale Européenne (BCE) à tester le prototype de l'euro digital, la monnaie numérique de la Banque centrale, dont l'émission potentielle a été étudiée au cours des deux dernières années.



A.5 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Notre vision RSE

Comment Worldline relève les défis environnementaux en tant que société de services de paiement

Chez Worldline, nous sommes fiers de réaffirmer notre engagement en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), comme en témoigne notre alignement stratégique avec la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) sur le reporting de durabilité. Depuis 2015, Worldline mène des initiatives variées prenant en compte les considérations Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG). Notre plan d'action, en adéquation avec les objectifs de notre plan de transformation RSE Trust 2025, nous

permet d'intégrer en permanence des pratiques commerciales responsables. Le programme Trust 2025 hiérarchise les enjeux ESG les plus importants pour notre secteur d'activité.

Dans le cadre de la CSRD, Worldline a effectué une évaluation complète de double matérialité, qui a confirmé la pertinence des thèmes ancrés depuis de nombreuses années dans la stratégie de l'Entreprise. La dynamique de transformation RSE engagée va se trouver renforcer par la nouvelle réglementation. Cet alignement illustre les engagements proactifs que nous avons pris par le passé dans le domaine de la durabilité des services de paiement. Worldline intégrera de nouveaux projets permettant de mettre en valeur nos choix ESG et Green IT.

Leadership en matière de stratégie et d'action environnementales

Depuis l'introduction en bourse de Worldline en 2014, relever les défis environnementaux fait partie de nos plus grandes priorités. Nous continuons à jouer un rôle de premier plan dans ce domaine. En 2024, notre classement A- au CDP a été une nouvelle fois renouvelé ce qui nous positionne parmi les meilleurs de notre secteur. La notation EcoVadis de 86/100 obtenue pour la troisième année consécutive démontre également la continuité et l'innovation dont l'entreprise fait part dans le domaine ESG. voitures électriques), Worldline continue de jouer un rôle moteur dans ce domaine.

Les engagements de Worldline

- #1** Garantir l'excellence opérationnelle et une qualité de service maximale
- #2** Améliorer l'expérience client grâce à des solutions à impact positif
- #3** Favoriser le développement, le bien-être et l'engagement des salariés
- #4** Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion pour plus d'égalité et de performance
- #5** Accroître les pratiques d'achat responsable au sein de la chaîne de valeur
- #6** Soutenir l'éthique et la confiance dans toutes les activités du Groupe
- #7** Contribuer à la neutralité carbone



« Avec l'accélération des nouvelles réglementations ESG, la nécessité de démontrer la durabilité des modèles d'affaires devient essentielle. Worldline s'y engage depuis de nombreuses années. »

Sébastien Mandron,
Responsable RSE

Trust 2025

Domaines	Indicateurs	2023	2024	Objectif 2025
 Disponibilité et sécurité des plateformes	• Score de qualité - Disponibilité du service et temps de réponse des contrats	99,9856 %	99,9870 %	99,9900 %
	• Score de qualité - Disponibilité du service et temps de réponse des plateformes	99,9917 %	99,9908 %	99,9900 %
	• % de demandes ayant reçu une réponse à temps et conformément à la politique de protection des données de Worldline	99,6 %	99,76 %	100 %
	• % des sites certifiés ISO 27001 dans le respect la politique de sécurité	77 %	87 %	100 %
 Expérience client & innovation	• Taux net de recommandation	42	30	52
	• Revenu total « Offre durable » (en million d'euros)	2 542	2 551	2 307
 Attraction & rétention des talents	• Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par an	21,28	25,40	32
	• Taux de satisfaction globale des salariés mesurée par le Trust Index de l'enquête <i>Great Place to Work</i> ®	64 %	64 %	69-70 %
	• % de salariés en situation de handicap dans les pays disposant d'une législation en vigueur	+17 % ⁽¹⁾	+17 % ⁽¹⁾	+20 %
	• % de femmes dans des postes de direction	26 %	26 %	35 %
 Achat responsable	• % des fournisseurs évalués par EcoVadis avec un score inférieur à 45 qui sont encouragés par Worldline à avoir un plan d'action pour remédier aux difficultés identifiées	100 %	100 %	100 %
	• % des dépenses totales évaluées par EcoVadis parmi les dépenses fournisseurs stratégiques	91,1 %	95%	90 %
	• % d'alertes investiguées et plans d'action associés définis dans les 2 mois	98 %	97 %	100 %
 Changement climatique	• Réduction des émissions d'éqCO ₂ e (scopes 1 et 2)	-43 %	-42 %	-25 %
	• % des émissions d'éqCO ₂ e compensées pour les scopes 1, 2, 3a	100 %	100 %	100 %

¹ Ce pourcentage correspond à la variation en valeur absolue du nombre de salariés par rapport à la baseline 2020.

Stratégie climatique de Worldline

Worldline reconnaît l'importance grandissante des pratiques durables et s'engage à optimiser en permanence ses performances dans ce domaine.

Nous avons élaboré et mis en œuvre une stratégie environnementale à faible émission de carbone. Conformément aux directives internationales sur le respect des engagements de l'Accord de Paris (COP21), notre stratégie tient compte des attentes des parties prenantes, notamment des clients, des pays dans lesquels nous opérons et de la société civile.

Worldline a défini ses ambitions de réduction d'émissions de CO₂ à moyen et long terme en accord avec l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), conformément au GHG Protocol. Ces ambitions incluent les émissions des scopes 1 et 2, qui englobent les émissions directes provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (scope 1) ainsi que les émissions indirectes provenant de la production d'électricité, de vapeur, de chauffage et de climatisation achetés par l'entreprise (scope 2). Par ailleurs, nous tenons compte de l'ensemble du scope 3, en ciblant particulièrement les émissions de CO₂ générées par

nos clients et nos collaborateurs, dans le cadre d'une approche globale de notre impact sur la chaîne de valeur.

Notre ferme engagement en faveur du climat pousse Worldline à jouer un rôle actif dans la réalisation des objectifs de la COP21. L'entreprise s'est donnée pour mission de réduire de 90 % ses émissions de CO₂ d'ici à 2050, affirmant ainsi sa volonté de promouvoir la durabilité et la protection de l'environnement.

Worldline, un acteur engagé dans les initiatives Green IT

Au cours des 2 dernières années, Worldline a pris part à d'importantes initiatives Green IT, axées sur l'efficacité de la production informatique, la diminution de l'empreinte environnementale de l'informatique interne, l'éco-conception des services informatiques ou la décarbonisation des transactions de paiement.

Notre programme d'optimisation de notre production informatique repose sur 3 piliers visant à réduire les émissions de carbone. D'une part, nous privilégions l'achat de serveurs et de composants économes en énergie et améliorons continuellement nos systèmes existants pour renforcer leurs performances énergétiques. D'autre part, nous optimisons et surveillons l'efficacité énergétique de nos infrastructures, en procédant à des évaluations régulières permettant d'améliorer les techniques de gestion de nos centres de données et d'en accroître ainsi l'efficacité énergétique (Power Usage Effectiveness - PUE). Nos centres de données français sont d'ailleurs certifiés ISO 50001, preuve de notre engagement en matière de durabilité. Enfin, Worldline ambitionne d'atteindre 100 % d'énergie renouvelable dans ses bureaux et centres de données d'ici 2025, avec une couverture actuelle de 92 %.

De plus, Worldline s'engage à rationaliser son parc informatique en optimisant l'allocation des applications sur les serveurs, ce qui prolonge la durée de vie des équipements et encourage leur recyclage. L'initiative « Move2Cloud » contribue à accélérer cette démarche en migrant les solutions vers des infrastructures cloud dans le cadre de partenariats stratégiques avec des fournisseurs cloud à très grande échelle comme Google. Ces travaux se font tout en garantissant le respect de normes de sécurité les plus élevées. La conteneurisation nous permet de minimiser l'usage des ressources en n'utilisant les capacités des serveurs que lorsque cela est nécessaire, réduisant ainsi notre impact environnemental.

Dans le cadre de l'optimisation de son informatique interne, Worldline a mis en place des actions concrètes pour limiter l'impact environnemental de ses applications internes. Nous concentrons nos travaux sur la réduction de l'empreinte d'équivalent CO₂ (eCO₂) dans 2 domaines : les équipements des utilisateurs et les services IT, qui représentent plus de 80 % des émissions informatiques de l'entreprise. Pour y remédier, nous révisons notre politique d'achat et de gestion des équipements IT afin de réduire l'empreinte carbone liée à leur production.

Notre initiative d'écoconception des services informatiques a pour objectif d'optimiser la conception des services numériques réduisant la consommation des ressources matérielles, entraînant ainsi une diminution de la consommation énergétique et l'allongement de la durée de vie des équipements. Worldline contribue activement aux travaux de normalisation en matière d'écoconception des services numériques, notamment en participant à l'AFNOR SPEC 2201 en 2022 et à l'ISO/IEC TS 20125 actuellement. Ce faisant, Worldline définit les meilleures pratiques pour le cycle de vie des services numériques, qui permettent à ses équipes d'évaluer leur niveau de maturité en matière d'écoconception et d'identifier des pistes d'amélioration. Cette initiative renforce notre position en tant que leader des solutions numériques durables, tout en garantissant notre conformité aux normes internationales.

Worldline a réalisé des Analyses de Cycle de Vie (ACV) en Belgique pour comparer l'impact environnemental des transactions par carte bancaire en magasin, des paiements en ligne et des paiements en espèces. Les résultats

communiqués aux clients et aux régulateurs révèlent que les paiements numériques en magasin peuvent diviser par jusqu'à 3 les émissions d'eCO₂ et les réduire de 73 % par rapport aux transactions en espèces lorsqu'ils sont pleinement optimisés, grâce aux paiements réalisés de téléphone à téléphone. Ces ACV permettent de classer les pratiques de paiement en fonction de leur empreinte carbone et d'identifier les principaux leviers de décarbonation. Notre objectif est d'atteindre 1 g d'eCO₂ par transaction sur différents modes de paiement, tout en prenant en compte les évolutions socio-économiques liées à la digitalisation. Ces analyses montrent que les paiements en espèces ont un impact carbone plus élevé que les paiements électroniques, ce qui nous incite à optimiser encore davantage les solutions numériques.

Les résultats complets de l'étude menée en Belgique sont disponibles ici.

La contribution de Worldline aux ODD des Nations Unies

Worldline s'investit activement dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Depuis 2017, nous avons mis en place une évaluation détaillée afin d'identifier et de mesurer notre contribution à tous les ODD par le biais d'une analyse cartographique en 2 étapes.

Exemples de la façon dont nos offres et nos actions contribuent aux ODD.

ODD 3 : Worldline participe au développement de la santé et du bien-être en mettant en place diverses initiatives destinées à favoriser le bien-être au travail (travail flexible, prestations de soins de santé, initiatives sociales). À cet égard, il convient de souligner que Worldline est certifiée *Great Place to Work* dans 17 pays.

ODD 4 : Grâce à un programme de formation solide, Worldline s'assure que tous les employés acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires. Nous avons également mis en place diverses initiatives sociales, pilotées par la Worldline Corporate Foundation, qui permettent aux employés de consacrer du temps au bénévolat, notamment pour soutenir l'éducation des enfants, en collaboration avec des associations existantes.

ODD 5 : Worldline dispose de plusieurs initiatives et objectifs visant à promouvoir l'équité entre les sexes, tels que le réseau de diversité et d'inclusion, et des indicateurs de performance clés liés à la proportion de femmes occupant des postes de direction.

ODD 7 : Grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables dans ses centres de données, Worldline contribue au développement des énergies propres. Nous travaillons à l'obtention de la certification ISO 50001 pour tous nos centres de données. De plus, les actions mises en œuvre depuis 2023 dans le cadre de nos initiatives de réduction de la consommation énergétique ont contribué à libérer de l'énergie pour d'autres usages.

ODD 8 : Notre entreprise encourage la croissance économique et la promotion du travail décent grâce à ses solutions à impact positif et à sa politique d'achat responsable appliquée à sa chaîne d'approvisionnement et à l'intégration des normes sociales dans sa gestion.

ODD 12 : Dans le cadre de son programme de certification ISO 14001 pour tous ses sites de plus de 500 employés, Worldline vise à garantir une gestion efficace des déchets. Par exemple, les sites certifiés ISO ont mis en place un système de gestion pour tous les indicateurs de performance clés, impliquant tous les employés dans la mise en œuvre de méthodes de travail respectueuses de l'environnement, sensibilisant tous les départements aux questions environnementales actuelles, s'assurant que tout est bien documenté et supervisé afin d'éviter les incertitudes et d'être réactif. De plus, une stratégie d'approvisionnement durable est déployée.

ODD 13 : Worldline contribue à la lutte contre le changement climatique en évaluant chaque année les émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne de valeur, en assurant le suivi des résultats et en fixant des objectifs ambitieux de réduction des émissions et des mesures pour les atteindre.

ODD 16 : L'entreprise participe à la mise en place d'institutions efficaces et responsables en promouvant la transparence et la traçabilité des transactions financières et en luttant activement contre la corruption, qui est l'un des fondements de son code d'éthique et de conduite des affaires. Par ailleurs, Worldline a publié en 2022 son plan de vigilance et travaille sur une version révisée.

Reconnaissance par les meilleures notations et classements non financiers

En 2024, Worldline continue d'être reconnu comme leader dans son secteur par les principales agences de notation extra-financière.

- **Axylia** : note A.
- **CDP** : la note a été maintenue à A-.
- **EcoVadis** : la note de 86/100 a été maintenue.
- **Ethifinance** : Worldline a été reconnue pour la transparence de ses informations extra-financières avec un score de 72/100.
- **ISS-ESG** : Worldline maintient son score B- et son statut Prime.
- **MSCI** : score AA.
- **Vigeo Eiris (qui fait partie de la solution ESG de Moody's)** : Worldline a obtenu un score de 61/100.

Le Financial Times a également reconnu Worldline comme l'un des leaders européens en matière de climat en 2024. Avec une note de 71/100, Worldline fait partie des 400 entreprises européennes classées dans la quatrième édition de la liste Financial Times-Statista des leaders européens en matière de climat.

Partenariats externes

Pour s'informer des dernières tendances du marché et des meilleures pratiques du secteur en matière de développement durable, et ainsi développer ses performances en matière de RSE, Worldline est un membre actif des réseaux et organisations suivants :

Pacte mondial des Nations unies – Réseau France : depuis 2020, Worldline, représenté par son Directeur Général, est membre du Conseil d'Administration du Global Compact France. Être membre du Conseil d'Administration du Pacte mondial représente pour Worldline une réelle opportunité de s'associer à un acteur institutionnel majeur dans le domaine du Développement Durable afin d'accélérer les transformations nécessaires pour accompagner les transitions sociétales. À cet égard, l'entreprise s'est également engagée à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

Club des directeurs du développement durable (C3D) : Worldline est membre du Conseil d'Administration de C3D, ce qui permet à l'entreprise de tirer profit des meilleures pratiques, des tendances du marché et d'avoir accès aux dernières réglementations. Le responsable RSE de Worldline est administrateur du C3D depuis 2018.

Norme ISO (International Standard Organisation) : Worldline finance et collabore avec l'ISO à l'échelle mondiale. Nous dirigeons le groupe de travail ISO chargé d'élaborer des normes sur l'écoconception des services numériques. La spécification

technique ISO 20125 établit des recommandations écologiques pour chaque phase du cycle de vie des services numériques.

L'ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises) : depuis 2019, Worldline est membre de l'ORSE et participe activement aux réflexions sur les bonnes pratiques de RSE.

Global Reporting Initiative Community : Worldline est membre de la Communauté et soutient la mission de la GRI, qui consiste à donner aux décideurs du monde entier les moyens d'agir, grâce aux normes de la GRI.



Philanthropie

Worldline s'engage à avoir un impact positif sur le développement économique et social des régions où l'entreprise opère. Dans ce contexte, Worldline mène des opérations de mécénat et soutient diverses causes, particulièrement dans le domaine de l'éducation, de l'environnement, afin de répondre aux besoins des territoires où elle est présente.

Depuis 2023, nous avons renforcé notre action relative au mécénat par la création d'une politique philanthropique, d'un réseau d'ambassadeurs, et de la Worldline Corporate Foundation.

À travers son action, la Fondation vise à aider le plus grand nombre à mieux vivre en s'adaptant aux défis sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui. Elle agit en France et en Europe, principalement près de nos sites, elle soutiendra, financera et apportera un appui à des projets d'intérêt général, avec une attention particulière portée aux jeunes et aux femmes.

À la tête de la fondation, la Déléguée Générale en charge aussi du mécénat du groupe coordonne un réseau d'ambassadeurs de la philanthropie et dirige le Comité des Initiatives Sociales et Philanthropiques, qui s'articule autour des axes suivants :

- Des thématiques liées à l'éducation et à l'environnement ;
- Des publics prioritaires, tels que les jeunes et les femmes, en raison de leur plus grande vulnérabilité à l'échelle mondiale, et, plus généralement, les actions qui réduisent les inégalités de genre ;

- Différents moyens de contribuer, tels que les dons en nature, le don de temps (mentorat ou mécénat de compétences), les dons financiers ou l'abondement de l'entreprise en cas de collecte de fonds impliquant les employés.

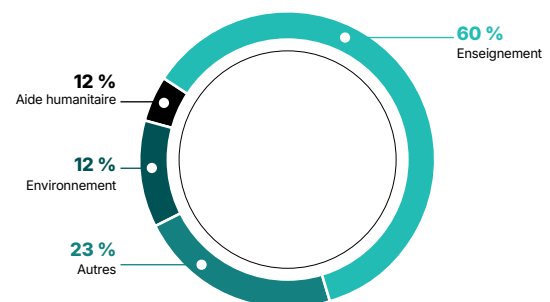
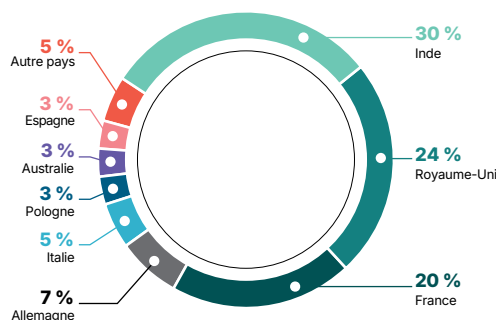


Initiatives Sociales et Philanthropiques

Les Initiatives Sociales et Philanthropiques regroupent les programmes déployés dans chaque pays selon les priorités locales et les budgets disponibles, tout en respectant les règles de conformité de Worldline.

Résultats

Le montant total des dons en 2024 s'élevait à 438 524 euros.



Initiatives liées à l'éducation, au tutorat et à l'autonomisation

Worldline croit fermement que l'éducation est l'une des clés pour changer le monde. Son activité de paiement numérique nécessite un haut niveau de connaissances et ses salariés sont hautement diplômés : Worldline sait que l'éducation est importante pour devenir qui on souhaite. C'est pourquoi notre entreprise soutient des projets qui promeuvent ou accélèrent l'éducation, ainsi que des programmes de mentorat conçus pour préparer au mieux la jeune génération à son entrée dans le monde du travail. Voici quelques exemples d'initiatives :

- Worldline Inde soutient activement l'ONG Catalysts for Social Action (CSA), qui fournit des soins de santé, des services d'hygiène et des repas aux enfants placés sous sa responsabilité, tout en promouvant l'éducation, le développement des compétences et une formation professionnelle pour leur permettre de mener une vie autonome.
- En France, Worldline s'engage pour une meilleure représentation des femmes dans la tech. Nous collaborons avec les associations « Elles Bougent » et « Femmes Ingénieures » pour lutter contre les stéréotypes dans l'éducation. Depuis 2011, nous sommes un partenaire fidèle d'« Énergie Jeunes », une association qui promeut l'égalité d'accès à l'éducation, en offrant à nos employés jusqu'à 5 jours de congé par an pour faire du bénévolat dans les quartiers défavorisés.
- Au Royaume-Uni, Worldline apporte son soutien à des initiatives comme le parrainage annuel du London Transport Museum et l'organisation caritative Railway Children, qui vient en aide aux enfants en difficulté. Nous agissons également auprès de Women in Rail, une organisation qui promeut la diversité et l'inclusion des femmes dans un secteur ferroviaire majoritairement masculin.
- Depuis plus de 25 ans, Worldline Allemagne collabore avec le centre familial Monikahaus à Francfort pour proposer un accompagnement éducatif, des services de garde et organiser des collectes de fonds annuelles.
- En Espagne, Worldline soutient un programme éducatif à Madrid, qui permet aux lycéens de découvrir le monde du travail et d'acquérir une expérience professionnelle dans le cadre leurs études.

La durabilité environnementale est une priorité absolue pour Worldline, et notre entreprise s'investit activement dans la réduction de son empreinte écologique via le programme Trust 2025. Nos collaborateurs partagent cette vision et s'engagent avec passion dans diverses causes environnementales.

Dans le cadre de la semaine du développement durable, la Fondation avec l'aide des ambassadeurs a organisé une journée de nettoyage à l'échelle mondiale, une initiative encore inédite. Pour la première fois, 9 pays ont uni leurs forces : l'Allemagne, la Belgique, la France, la Grèce, l'Inde, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne et le Royaume-Uni. Plus de 200 collaborateurs, répartis sur 22 sites, ont pris part à l'événement, au cours duquel ils ont ramassé des déchets autour des bureaux et sensibilisé aux enjeux de l'environnement.

Toujours à l'occasion de la semaine du développement durable, Worldline a également organisé une collecte de smartphones en encourageant les employés à faire don de leurs anciens appareils pour soutenir les communautés dépourvues d'outils de communication. Les appareils hors d'usage ont été envoyés à des associations pour être recyclés, contribuant ainsi à la réduction des déchets électroniques et à l'économie circulaire. Grâce à cette initiative, 782 appareils ont été collectés en Allemagne, Autriche, Belgique, France, Italie, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

Voici quelques exemples d'actions locales :

- Pour faire face à la sécheresse au Maharashtra, la Indivish Welfare Foundation restaure les ressources en eau, désensable les lacs et les rivières, et encourage la récupération des eaux de pluie. Worldline Inde soutient le projet Jal-Sanjeevani, qui réhabilite des plans d'eau sur 17 sites à Murbaad et Shahapur pour améliorer l'accès à l'eau des communautés locales.
- Worldline Allemagne participe chaque année au J.P. Morgan Corporate Challenge, un événement sportif solidaire qui

promeut l'esprit d'équipe et soutient des projets de protection de l'environnement, notamment avec la plantation de 10 000 arbres en Éthiopie en 2024.

La Worldline Corporate Foundation

En octobre 2023, nous avons créé la Fondation Worldline, une entité qui incarne pleinement l'identité, les valeurs et les engagements de notre entreprise. Prévue pour une durée initiale de 5 ans, la fondation dispose d'un budget de 300 000 € la première année et bénéficie d'une gouvernance indépendante en tant qu'entité juridique autonome.

À l'issue de sa première année, la Fondation a lancé divers programmes de financement, mêlant projets à long terme, initiatives portées par les employés et événements internationaux pour tous les collaborateurs tel que le Clean-up day. Fonctionnant de manière autonome, elle partagera ses premiers résultats dans un rapport publié en 2025.



A.6 L'industrie du paiement

L'industrie des paiements numériques est complexe et dynamique. Worldline anticipe la poursuite de cette tendance de fond et s'attend à ce qu'elle continue à croître et à évoluer.

Les fondamentaux de n'importe quel paiement sont les mêmes : il y a des payeurs, des payés et les acteurs qui permettent d'échanger les valeurs de manière sûre et sécurisée. Toutefois, ces acteurs font face à une complexité de plus en plus importante résultant des nouvelles tendances, avancées technologiques, réglementations et d'un environnement de plus en plus compétitif où le

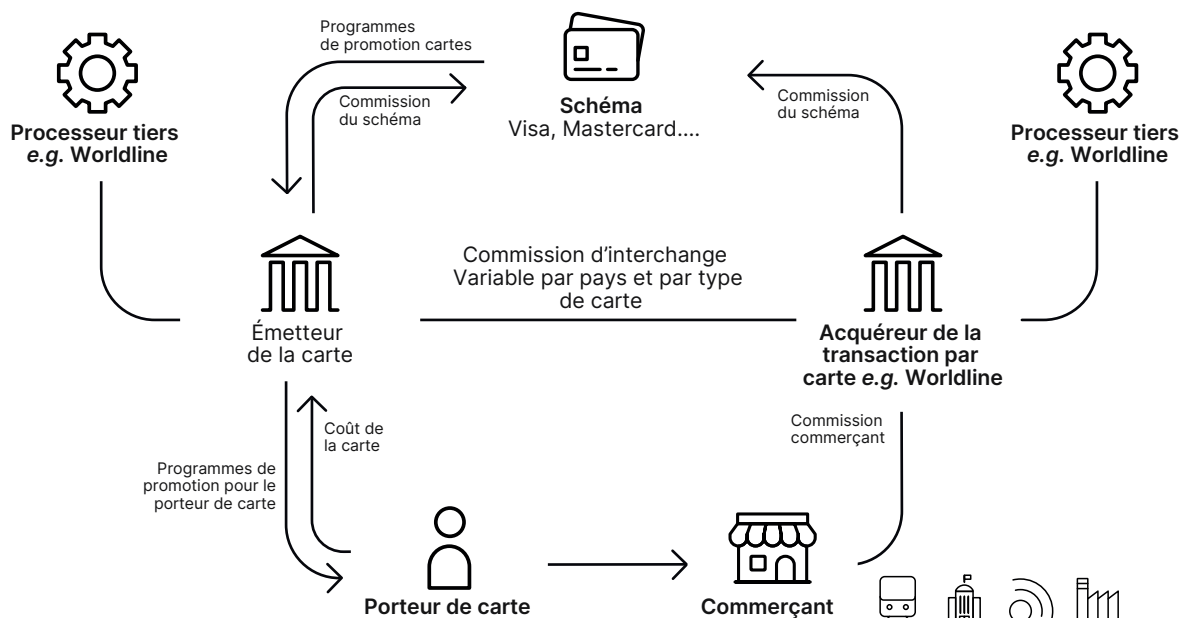
développement durable est de plus en plus pertinent. Alors que le consommateur cherche des expériences de plus en plus intégrées et harmonieuses, les mécanismes et technologies qui permettent les paiements électroniques, avec ou sans carte de paiement, reposent sur des infrastructures complexes impliquant des acteurs multiples et de fortes contraintes réglementaires.

Worldline est une des actrices principales de cette industrie complexe et est capable d'offrir de très nombreuses méthodes de paiement sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Paielements par cartes

L'instrument de paiement le plus connu est la carte bancaire. Le graphique ci-dessous schématise les relations types entre les quatre parties d'une transaction par carte bancaire et illustre la complexité de cet écosystème.

Représentation de la chaîne des transactions des paiements dans un modèle à quatre coins



Source: Worldline.

Les principaux intervenants dans une transaction type de paiement électronique sont notamment :

- **l'émetteur de la carte** : les banques et autres institutions financières émettent des cartes de débit, de crédit ou des cartes prépayées aux particuliers ou aux sociétés pour être utilisées comme méthode de paiement de proximité (avec carte) ou à distance (sans carte). Le processus d'émission et de gestion des cartes et celui d'autorisation, de compensation et de règlement des paiements sont complexes. De nombreux émetteurs externalisent donc tout ou partie de ces activités à des prestataires de paiement tiers tels que Worldline ;
- **le commerçant** : les commerçants proposent des biens et/ou des services moyennant paiement. Ils ont besoin de solutions qui leur permettent d'accepter les cartes de paiement (à la fois pour des achats en ligne ou en magasin) ;

- **le prestataire de Services aux Commerçants** : les prestataires de solutions d'acceptance de paiements fournissent aux commerçants des moyens (terminaux de paiement électronique, terminaux mobiles : mPOS ou SoftPOS ou portails de paiement en ligne) pour collecter et transmettre les données des cartes et pour réceptionner les autorisations de paiement quel que soit le canal de vente (en magasin, en ligne ou *via* un téléphone mobile). Certains prestataires proposent également aux commerçants des services additionnels tels que des services de *reporting additionnels*, des solutions de fidélité, de publicité ou d'enquête qualité sur le terminal de paiement, des services de *Dynamic Currency Conversion*, etc. ;
- **l'acquéreur** : les acquéreurs sont les banques, les établissements de paiement ou ceux de monnaie électronique qui fournissent aux commerçants un accès aux systèmes de paiement par carte (par exemple Visa, MasterCard, CB, Bancontact, etc.), ainsi qu'un compte de commerçant. Les acquéreurs reçoivent les fonds des banques émettrices et déposent le montant

récolté, après déduction des « frais de gestion » sur le compte du commerçant. Tout comme les émetteurs, de nombreux acquéreurs choisissent d'externaliser tout ou partie de leurs activités à des « acquéreurs tiers ». En général, ces acquéreurs relaient les données de transactions en provenance des terminaux de paiement physiques ou des pages de paiement en ligne des commerçants pour obtenir une autorisation de paiement à travers les réseaux des schémas de cartes de crédit ou de débit, appelé traitement *front-end*, pour ensuite s'assurer que chaque transaction est compensée et réglée correctement sur le compte du commerçant, traitement appelé à son tour *back-end* ;

- **le schéma de cartes** : les schémas de cartes règlent les transactions par carte entre les banques membres, en général *via* un système de paiement en lots indépendants, qui établit, pour les schémas de cartes, les règles de réseau ainsi que les commissions d'interchange applicables, et qui sert de dépositaire et de service de compensation pour leurs marques de cartes respectives ;

- **le système de compensation et de règlement** :

- la compensation est un processus par lequel les institutions financières impliquées dans les opérations de paiement échangent des données sur ces paiements pour vérifier et rapprocher les informations et générer des fichiers de compensation, y compris les montants nets sortants. Aucun transfert de fonds n'est effectué à ce stade,
- la **conciliation** est l'échange de fonds entre un émetteur de carte et une banque acqureur afin de régler les paiements au commerçant pour le montant de chaque vente par carte effectuée au sein du réseau.



Paievements Non-Cartes

Il existe une grande variété de méthodes de « Paiements Non-Cartes », qui rencontrent un succès croissant. Ces méthodes sont de plus en plus courantes et incluent :

Virements bancaires

Un virement bancaire est une forme d'ordre de paiement de compte à compte qui est soumis par un acheteur à son institution financière. Le montant de l'ordre est alors débité du compte de l'acheteur et crédité sur le compte du bénéficiaire.

Prélèvements bancaires

Un prélèvement bancaire est basé sur une première instruction qui autorise le service du bénéficiaire à collecter des montants provenant du compte de l'acheteur à une fréquence spécifique. C'est un système souvent utilisé pour les factures d'énergie ou télécom.

Virements instantanés

Les paiements instantanés ou en temps réel sont des virements bancaires instantanés disponibles 24/7/365. Ils nécessitent l'approbation immédiate ou quasi immédiate du système de compensation et de règlement interbancaire pour que le payeur soit immédiatement débité et que le bénéficiaire soit crédité immédiatement.

À travers le monde, le nombre d'initiatives de paiement en temps réel a considérablement augmenté depuis ces dernières années et continuera à croître. Les virements instantanés SEPA, tels que définis par l'EPC (*European Payments Council*), les SCT Inst (virement bancaire instantané SEPA) même s'ils restent optionnels, sont désormais opérationnels depuis le 2^e trimestre 2023. Les volumes du paiement instantané sont de l'ordre de 15,46 % sur l'ensemble des paiements par virements bancaires dans la zone euro. Comme pour les cartes, ces

virements dépendent de mécanismes pour émettre, accepter, compenser et régler les instruments de paiements. De nombreuses institutions financières sous-traitent le traitement de ces paiements à des tiers, tel que Worldline, qui a été l'une des premières chambres de règlement-compensation à proposer cela.

Les paiements instantanés ont de nombreux avantages comparés aux espèces et aux chèques et pourraient facilement les remplacer. Tandis que Pix et UPI, utilisés respectivement au Brésil et en Inde, ont déjà démontré leur capacité à prendre des parts de marché aux cartes de débit et à l'argent liquide, FedNow aux États-Unis, mais aussi Wero par EPI, Bizum en Espagne ou Twint en Suisse, en tant que méthode de paiement par portefeuille basée sur les paiements instantanés, promettent d'être des alternatives pratiques aux cartes et à l'argent liquide dans leurs zones géographiques respectives.

Instruments alternatifs de paiement

Il existe de nombreuses « méthodes alternatives de paiement ». Elles sont de plus en plus utilisées, particulièrement pour le commerce à distance. Certaines méthodes ne sont rien de plus qu'une superposition reposant sur d'autres méthodes déjà existantes. D'autres, comme les cryptomonnaies, concurrencent les infrastructures déjà en place.

Open Banking

L'Open Banking fait référence au transfert de crédit dans lequel les fournisseurs tiers (TPP) sont en mesure d'initier des paiements au nom des clients par le biais d'API (interfaces de programmation d'applications) fournies par les banques et autres institutions financières. La Directive sur les Services de Paiement 2 (DSP2) a ouvert ce type de méthode de paiement potentiel en exigeant des banques qu'elles fournissent des API pour accéder aux comptes et en permettant ainsi une nouvelle classification des prestataires de services d'initiation de paiement (PISP).

Dans le même temps, les paiements électroniques de banque en ligne (OBeP) suivent le même concept et existaient déjà avant la DSP2 : iDEAL aux Pays-Bas ou Bank Transfer par Worldline sont des exemples de méthodes de paiement alternatives de « compte à compte » la plus réussie.

Les paiements bancaires en ligne étaient initialement dédiés aux paiements e-Commerce en tant qu'alternative aux cartes. Durant le processus de paiement en ligne, le commerçant redirige le consommateur vers son site de banque en ligne, où il s'enregistre et autorise un virement bancaire d'un certain montant à un commerçant. Une fois confirmé le consommateur est redirigé vers le site du commerçant initial.

Porte-monnaie électronique

Un porte-monnaie électronique conserve les informations de paiement pour une variété de méthodes de paiement différentes (cartes Visa/Mastercard, cartes privatives ou instrument de paiement sans carte). Les exemples les plus connus sont Google Wallet, Apple Wallet et PayPal.

Buy Now Pay Later (Acheter Maintenant Payer plus tard – BNPL)

Acheter maintenant, payer plus tard, ou BNPL, est un type de prêt échelonné. Il divise les achats en plusieurs paiements égaux, le premier étant dû à la caisse et les autres étant facturés à intervalles réguliers sur les cartes de débit ou de crédit des consommateurs jusqu'à ce que l'achat soit entièrement payé. Contrairement au crédit à la consommation, le consommateur ne supporte généralement pas d'intérêts, tandis que le commerçant est immédiatement crédité du montant de la vente moins les frais facturés par le fournisseur du service BNPL.

Monnaies digitales des banques centrales (CBDC)

Les "CBDC", ou Monnaies Digitales de Banque Centrale, sont des formes numériques de monnaie émises par les banques centrales, distinctes de la monnaie électronique généralement proposée par les banques commerciales. Souvent appelées « Cash Numérique », les CBDC font l'objet d'explorations actives ou de mises en œuvre par la plupart des grandes économies. Elles peuvent être conçues pour un usage interbancaire (entre institutions financières) ou pour un usage grand public.

En 2024, les CBDC interbancaires ont connu un essor significatif, portées par les initiatives de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et de la Banque Centrale Européenne (BCE), visant à améliorer les transactions transfrontalières et leur efficacité. Alors que les CBDC interbancaires progressent, les CBDC destinées au grand public restent les plus avancées, avec plus de dix pays menant des projets pilotes ou déployant des solutions en production.

La Chine est à la pointe du marché des CBDC grand public avec l'e-CNY, désormais un standard dans le paysage des paiements chinois. Parallèlement, la BCE pilote l'un des projets les plus ambitieux : l'euro numérique, dont la décision de lancement complet est attendue d'ici fin 2025.

Cryptomonnaies

Les cryptomonnaies sont des actifs numériques décentralisés reposant sur la technologie blockchain, offrant un moyen sécurisé, transparent et sans frontières de transférer de la valeur. En 2024, elles continuent de gagner en popularité, en particulier dans les marchés émergents, où elles représentent une alternative aux systèmes financiers traditionnels.

La seconde moitié de 2024 a été marquée par une impulsion significative des États-Unis, ravivant l'intérêt pour les cryptomonnaies. Les acteurs traditionnels de l'industrie des paiements investissent de plus en plus dans ce domaine, les stablecoins s'imposant comme un cas d'usage clé. La capitalisation boursière des stablecoins a bondi de 70 % en 2024, atteignant 200 milliards de dollars.

Les institutions financières suivent ces évolutions de près, reconnaissant que l'adoption massive pourrait avoir un impact considérable sur les consommateurs et les commerçants. Bien que l'adoption reste encore relativement faible à ce stade – les cryptomonnaies étant principalement utilisées à des fins d'investissement – la dynamique dans le secteur des paiements s'accélère rapidement. Cette évolution pourrait transformer profondément l'industrie dans les années à venir.



Autres solutions de paiement

En complément des méthodes de paiement traditionnelles, l'écosystème des services de paiement comprend un ensemble de services additionnels pour les commerçants et les banques, pour les aider à développer leur activité et à accroître leur chiffre d'affaires. Ces services comprennent notamment :

Solutions destinées aux commerçants traditionnels

- **Solutions omnicommerce.** Les fournisseurs de services omnicommerce assistent les commerçants dans la conception, la mise en place et l'amélioration des services en ligne et mobile ainsi que dans leur intégration dans les solutions pour les magasins afin d'offrir des expériences commerciales multicanales, qui permettent aux consommateurs de passer facilement entre les canaux de vente en magasin, en ligne et mobile. Ces services peuvent inclure des solutions telles que les porte-monnaie électroniques pour saisir et exploiter les données des consommateurs et leurs empreintes numériques ainsi que d'autres solutions qui permettent d'intégrer certains aspects de l'expérience d'achat en ligne au sein de l'environnement des magasins physiques du commerçant ;
- **Solutions de programmes de fidélité.** Les programmes de fidélité aident les distributeurs à approfondir les relations avec leurs clients et à les récompenser pour leur fidélité ; ils apportent également aux distributeurs des opportunités de vente et d'animation commerciale en analysant le comportement du client dans le temps. Dans la plupart des cas, ces programmes reposent sur l'émission d'une carte de fidélité liée à une marque spécifique. Les distributeurs font souvent appel à des fournisseurs de services externes pour les aider à mettre en place et exploiter ces programmes ;
- **Solutions par des émetteurs de cartes privatives.** Les cartes privatives sont des cartes de paiement utilisées par les commerçants pour accorder un crédit ou fournir des cartes-cadeaux à leurs clients. Les plus grands utilisateurs de ces services sont les distributeurs de carburant, les grands magasins et les revendeurs d'appareils électroménagers et les cartes ne sont généralement acceptées

comme moyen de paiement que dans les enseignes qui les ont émises. Beaucoup d'entreprises offrant le traitement des transactions de paiement proposent également des services d'émission et de traitement des opérations de carte privative ;

- **Merchant et eMonney Wallet.** Ces instruments sont généralement basés sur des applications mobiles et des codes QR et constituent essentiellement des solutions en circuit fermé que les consommateurs peuvent utiliser pour effectuer des paiements. Alors que les portefeuilles des commerçants, accessibles à partir des applications mobiles des commerçants dans des conteneurs sécurisés, permettent d'effectuer des paiements uniquement chez un détaillant ou un commerçant spécifique, d'autres solutions peuvent être utilisées avec n'importe quel commerçant ou utilisateur qui a opté pour le même portefeuille spécifique. Ils intègrent également les règles en matière d'orchestration et de commerce, permettant ainsi une cinématique d'achat totalement mobile pour tous types de services proposés sur le point de vente (caisse enregistreuse à l'intérieur du magasin, services de vente de carburant en self-service et de bornes de recharge électrique, etc.). Le *Merchant Wallet* stimule les stratégies des commerçants centrées sur la technologie mobile, favorise l'utilisation de leurs applications mobiles et génère également une grande variété de données clients.



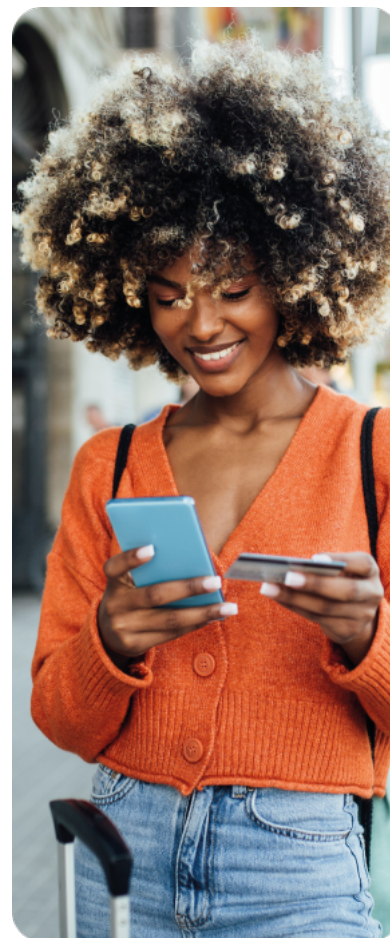
Services à valeur ajoutée pour les banques

- **Services de porte-monnaie électroniques.** Les banques font souvent appel à des fournisseurs tiers pour la mise en place de services de porte-monnaie électroniques. Les services de porte-monnaie électroniques, combinés à des services de « tokenization », constituent de plus en plus une offre essentielle pour des banques pour leur permettre de saisir l'engagement des clients et les opportunités marketing ciblées que ces instruments offrent ;
- **Services de détection et de prévention des fraudes.** La détection et la prévention des fraudes sont un combat permanent sur tous les canaux et tous les moyens de paiement. En conséquence, des investissements continus dans les technologies de lutte contre la fraude sont nécessaires pour garder une longueur d'avance sur les schémas de fraude en constante évolution ;
- **Services d'authentification.** Les fournisseurs de services d'authentification proposent aux banques des solutions visant à fournir des méthodes sûres d'authentification à leurs utilisateurs, telles que celles utilisant le 3-D Secure, la biométrie ;
- **Offre d'analyse de données.** Les offres d'analyse de données fournissent aux banques des solutions de *data-mining* qui peuvent être utilisées pour analyser les données de paiement des porteurs de cartes en vue de leur proposer des offres ciblées comme le marketing numérique ou la fidélisation en temps réel (lorsque les régulateurs locaux le permettent, ces instruments peuvent s'adresser aussi aux commerçants).

Nouvelles activités numériques à composantes transactionnelles

Le troisième composant de l'écosystème élargi des services de paiement dans lequel Worldline opère est les services pour les nouvelles activités numériques à composantes transactionnelles (service de Billetterie Électronique dans les transports, e-Gouvernement, Interactions omnicanales, IoT). Ces nouveaux acteurs, qui s'appuient sur la révolution numérique pour promouvoir de nouvelles activités et de nouveaux modèles économiques, créent de nouveaux services qui à leur tour créent des nouvelles sources de flux transactionnels. Le Groupe apporte son expertise en matière de paiement et de réglementation sur ces nouveaux marchés dans trois principales catégories :

- **Services de Confiance** pour les grandes entreprises, les gouvernements locaux ou centraux et les anciens monopoles soumis à un contrôle réglementaire strict comme les sociétés de télécommunication et de services aux collectivités. Ces acteurs s'appuient sur les contrats numériques, l'archivage électronique, les communications numériques sécurisées et plus généralement des transactions numériques pour dématérialiser des services. Les services de santé et l'intégration des schémas nationaux d'identité digitale sont, avec les paiements d'amendes et d'impôts, les processus en train de mieux exploiter ces nouvelles opportunités ;
- **Interactions Omnicanales**. Ce marché, qui comprend les Services Connectés comme les véhicules et les maisons connectées, les objets connectés, l'IoT industriel (IoT – *Internet of Things*), ainsi que les services pour centre de contact et ceux pour les consommateurs dans le Cloud, va continuer de croître et de générer des nouvelles sources de transactions. L'expérience du Groupe permettra aux acteurs spécialisés dans ces secteurs de réaliser des solutions innovantes avec la plus haute sécurité et standards service.



Tendances et facteurs de changement clés du marché

Le paysage des paiements connaît actuellement une profonde transformation influencée par cinq macro-tendances clés : le passage des espèces aux instruments de paiement numériques, l'émergence de nouvelles technologies, l'évolution des comportements des consommateurs, les changements réglementaires et l'essor de nouveaux acteurs sur le marché.

Déplacement des espèces et numérisation

La transition des paiements en espèces vers les modes de paiement sans espèces continue de s'accélérer dans les secteurs de la vente au détail et de la vente en gros, sous l'effet de plusieurs facteurs interdépendants :

Attentes des consommateurs : les natifs du numérique dominent de plus en plus le marché et leurs préférences en matière de simplicité, de commodité et de rapidité des paiements redéfinissent les attentes. Les consommateurs d'aujourd'hui s'attendent à des processus de paiement fluides et conviviaux sur toutes les plateformes. La demande d'intégration dans les parcours

numériques nécessite que les entreprises créent des expériences de paiement fluides à chaque point de contact, que ce soit en ligne, en magasin ou via des applications mobiles.

Progrès technologiques : les technologies émergentes, telles que la biométrie, l'IA générative et la blockchain, permettent le développement de solutions de paiement innovantes. Par exemple, la biométrie peut améliorer la sécurité et les processus d'authentification, rendant ainsi l'expérience de paiement plus fluide et plus sûre. De même, l'IA générative peut être déployée pour analyser le comportement des consommateurs, rationaliser les transactions et personnaliser les efforts marketing.

Éditeurs de logiciels indépendants (ISV) : grâce à leur capacité à intégrer des solutions de paiement directement dans leurs logiciels de gestion d'entreprise, les ISV sont devenus des acteurs clés de cette transition numérique. Ils améliorent la proposition de valeur offerte aux entreprises en fournissant des solutions sur mesure qui facilitent l'adoption et l'utilisation des paiements non monétaires. Leur rôle en tant que canaux de distribution supplémentaires est crucial pour favoriser la transition vers les paiements numériques.

Développement du commerce électronique et des canaux mobiles

Croissance du commerce électronique : bien que la croissance explosive du commerce électronique observée pendant la pandémie de COVID-19 se soit normalisée en 2023, le commerce électronique reste un moteur essentiel des transactions non monétaires. Les analystes prévoient que même si les taux de croissance se stabiliseront à des niveaux inférieurs aux sommets observés pendant la pandémie, le commerce électronique continuera à surperformer les magasins physiques traditionnels. Cette domination continue

souligne l'importance d'améliorer les solutions de paiement numérique adaptées aux achats en ligne afin de capturer et de faciliter les transactions plus efficacement.

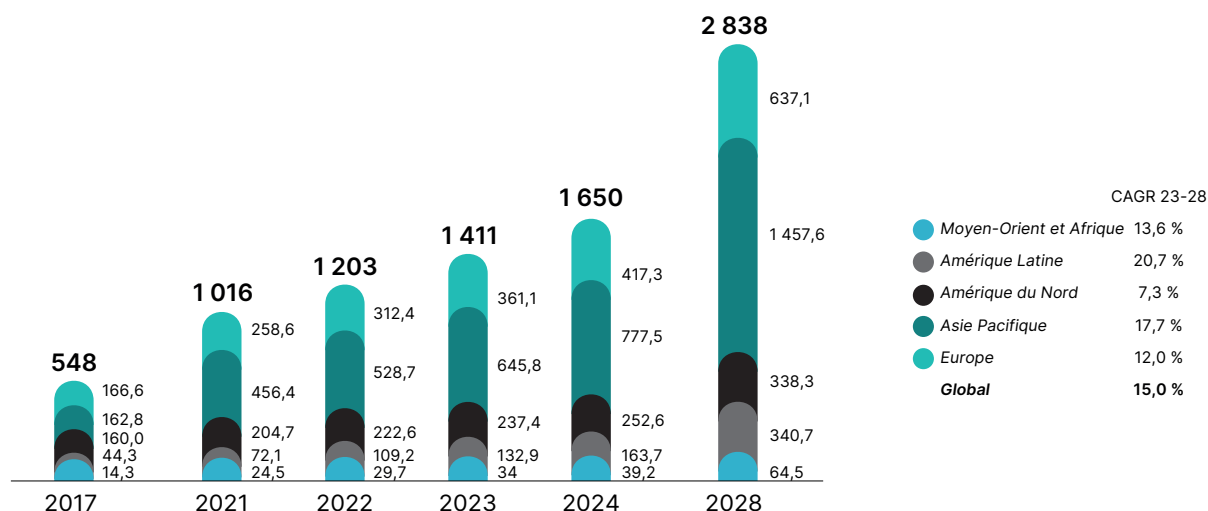
Expansion du commerce mobile: les appareils mobiles, notamment les smartphones, se sont imposés comme des canaux essentiels pour les transactions des consommateurs, surpassant souvent les autres méthodes. Les applications bancaires ont éclipsé les services bancaires en ligne traditionnels, les prévisions indiquant que d'ici à 2026, près de 59% de la valeur des transactions de commerce électronique seront générées via des appareils mobiles. Pour tirer parti

de cette tendance, les entreprises doivent se concentrer sur l'optimisation de leurs plateformes mobiles, assurer une navigation fluide et intégrer des options de paiement mobile pour améliorer l'expérience utilisateur.

Omnicanal : l'évolution du commerce omnicanal conduit à une expérience d'achat intégrée où les interactions en ligne et hors ligne se mélangent de manière fluide. En comprenant et en anticipant les besoins des consommateurs, les entreprises peuvent considérablement augmenter les taux de conversion et accroître la satisfaction client.

Nombre de transactions de paiements électroniques dans le monde, par région

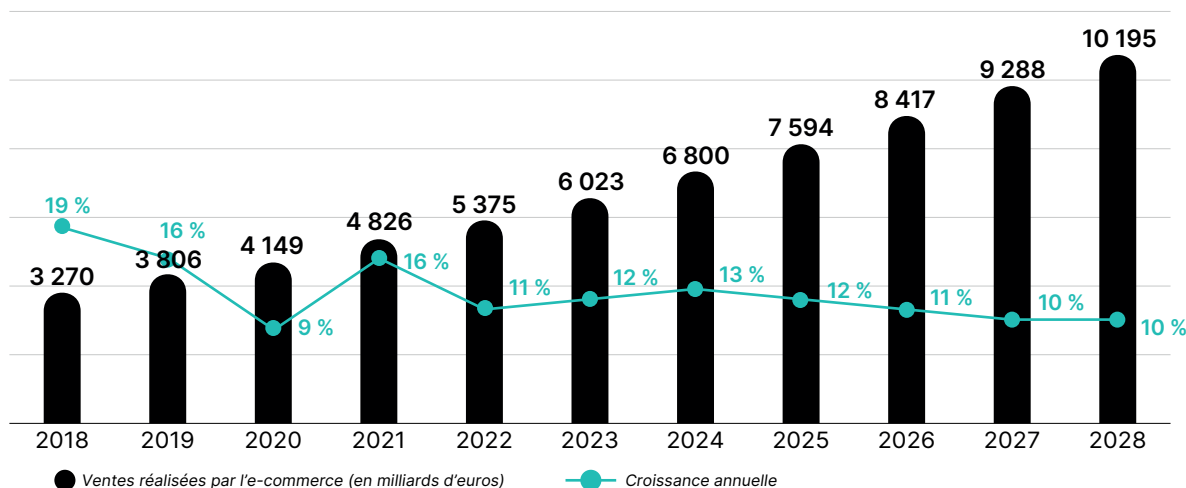
TRANSACTIONS ÉLECTRONIQUES (EN MILLIARDS)



Note : * Les chiffres prévisionnels ont été utilisés lorsque les données n'étaient pas disponibles. Les chiffres sont prévisionnels pour 2022 et au-delà.

Source : Capgemini Research Institute for Financial Services Analysis, 2023 ; ECB Statistical Data Warehouse ; BIS Statistics Explorer ; Countries' central bank annual reports.

Ventes mondiales réalisées dans l'e-commerce



Source : GlobalData.

Nouveaux entrants et dynamique du marché

Le paysage des paiements est de plus en plus caractérisé par la concurrence de nouveaux entrants alors que les acteurs traditionnels s'adaptent à la dynamique changeante du marché.

Les grandes entreprises comme Google, Apple et diverses start-ups de la fintech exploitent leurs capacités technologiques et leur accès aux clients pour innover en matière de solutions de paiement. Cette pression concurrentielle ne met pas seulement à l'épreuve les banques et les prestataires de services de paiement traditionnels, mais transforme également les attentes des consommateurs.

Banques concurrentes et solutions exclusivement numériques : de nouvelles banques numériques et sociétés de technologie financière émergentes, fondées sur l'agilité et la commodité. Ces banques concurrentes capitalisent sur leur capacité à combler les lacunes laissées par les banques traditionnelles, en proposant souvent des services innovants d'initiation de paiement et de gestion financière. Cette dynamique concurrentielle oblige les banques en place à repenser leurs stratégies, à adopter des modèles commerciaux modernes et à raccourcir leurs cycles de développement tout en explorant les possibilités de partage des revenus.

L'essor des éditeurs de logiciels intégrés (ISV) : aux États-Unis, les éditeurs de logiciels intégrés (ISV) ont établi leur statut de fournisseurs de paiement clés pour les PME, remodelant considérablement le paysage des paiements. En intégrant des solutions de paiement dans leurs systèmes de gestion, les éditeurs de logiciels intégrés permettent aux entreprises de rationaliser les processus de paiement et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. En Europe, environ 14 000 éditeurs de logiciels intégrés représentent un marché en croissance mais fragmenté, ce qui indique un potentiel considérable d'intégration et de collaboration à mesure que les systèmes de paiement traditionnels évoluent.

Évolution de la réglementation

Le paysage réglementaire connaît des changements importants qui promettent de remodeler le secteur des paiements.

Législation sur l'open banking et protection des consommateurs : les changements à venir dans le cadre réglementaire entourant l'open banking, en particulier la transition de la DSP2 à la DSP3 attendue, signalent une évolution décisive vers un meilleur accès et une meilleure sécurité des consommateurs aux services financiers. L'introduction de réglementations renforcées vise à simplifier la conformité, à améliorer la protection des clients et à ouvrir la voie à des modèles de finance ouverte et de partage de données qui peuvent démocratiser davantage l'accès aux services financiers.

Monnaie numérique et pratiques durables : les innovations mondiales en matière de paiement incitent les régulateurs à établir des cadres de gestion des monnaies numériques et des crypto-actifs. L'Europe est le fer de lance de cette initiative avec une législation destinée à sécuriser les transactions liées aux monnaies numériques et aux stablecoins. Cette approche réglementaire globale protège non seulement les intérêts des consommateurs, mais offre également aux prestataires de services de paiement la possibilité d'aider les commerçants à proposer diverses options de paiement, y compris les monnaies numériques émergentes.

Responsabilité environnementale : l'impératif de durabilité imprègne également le secteur des paiements. De nouvelles réglementations apparaissent qui alignent les solutions de paiement sur des pratiques respectueuses de l'environnement, imposant des exigences en matière d'infrastructures de carburant alternatives et de solutions de recharge de véhicules électriques. Ces changements créent des opportunités pour des solutions de transaction qui répondent à la fois à la commodité des consommateurs et aux attentes réglementaires, permettant une transition plus fluide vers des processus de paiement respectueux de l'environnement.

Perspectives d'avenir

Automatisation et transactions de machine à machine : l'intérêt croissant pour les paiements de machine à machine (M2M), bien que toujours axé sur l'interaction humaine, indique une évolution vers des transactions automatisées facilitées par des appareils capables d'initier des paiements sans intervention humaine. Le succès des magasins sans caisse illustre cette tendance, soulignant comment la technologie peut améliorer considérablement l'efficacité des transactions. À mesure que l'accès des consommateurs aux systèmes de paiement s'élargit, le potentiel de nouveaux modèles commerciaux qui tirent parti des interactions automatisées se profile à l'horizon.

Impératifs de confiance et de sécurité : à mesure que le secteur des paiements adopte l'automatisation et les technologies avancées, il sera primordial de maintenir la confiance des consommateurs et de garantir une sécurité solide. Cette évolution nécessitera des développements dans les méthodes d'authentification intelligente, notamment la biométrie avancée et la technologie blockchain, pour garantir l'intégrité des données et la sécurité des transactions dans un monde de plus en plus interconnecté.



A.7 Worldline : une société réglementée

Worldline est un des leaders mondiaux de l'industrie des paiements et des services transactionnels. La capacité de Worldline à fournir à nos clients une offre géographiquement différenciée est un atout majeur, car nous sommes en mesure de nous positionner dans chaque région géographique avec les solutions les mieux adaptées aux marchés locaux.

En tant que prestataire de services de paiement d'envergure mondiale, Worldline est confrontée à diverses réglementations locales en matière de services de paiement.

Il est important que Worldline maintienne ses connaissances à jour pour des raisons commerciales et réglementaires.

Réglementation européenne

Réglementation en matière de services de paiement en Europe

Les institutions agréées en Europe sont autorisées à opérer dans l'État membre d'origine dans lequel elles sont agréées ainsi que dans tout autre État membre d'accueil dans lequel elles sont autorisées à opérer, soit en vertu du principe européen de libre prestation de services, soit par la liberté d'établissement *via* une succursale située dans l'État membre d'accueil ou *via* un agent. La plupart des entités licenciées au sein de Worldline ont fait passer leur licence dans d'autres États membres européens.

Pays	Entité du groupe Worldline sous licence dans l'Union européenne	Licence	Régulateur
Belgique	Worldline NV/SA	Licence d'établissement de paiement	NBB
	Worldline Financial Solutions NV/SA	Licence d'établissement de monnaie électronique	
Luxembourg	Worldline Payment Services (Europe) SA	Licence professionnelle des Services Financiers (PFS)	CSSF
	Cetrel SA	Licence professionnelle des Services Financiers (PFS)	
Suède	Worldline Sweden AB	Licence d'établissement de paiement	SFSA/ FinansInspektionen
	Bambora AB	Licence d'établissement de paiement	
Pays-Bas	Global Collect Services BV	Licence d'établissement de paiement	DNB
	equensWorldline SE	Licence d'établissement de paiement	
République-Tchèque	GoPay s.r.o. Joint-Venture	Licence d'établissement de monnaie électronique	CNB
Allemagne	PAYONE GmbH Joint-Venture	Licence d'établissement de monnaie électronique	BAFin
Grèce	Worldline Merchant Acquiring Greece SA	Licence d'établissement de paiement	BOG
Italie	Worldline Merchant Services Italia S.p.A.	Licence d'établissement de paiement	BOI

Le Groupe est en train de demander une licence à l'ACPR en France pour sa coentreprise avec le Crédit Agricole.

Au cours de l'année 2022, Worldline a également acquis une participation de 40 % dans Online Payment Platform B.V., un prestataire de services de paiement en ligne réglementé en tant qu'établissement de paiement par le DNB.

Les services de paiement constituent des services réglementés nécessitant l'obtention d'un agrément lorsqu'ils sont exercés dans les États membres de l'Union européenne (hors RU), en application des dispositions nationales des pays ayant transposé la Directive des Services de Paiement deuxième version (DSP2) entrée en vigueur en janvier 2018.

En 2023, Worldline a obtenu l'agrément d'établissement de paiement de la FCA au Royaume-Uni.

En vertu de cette réglementation, sont notamment considérées comme des services de paiement les activités suivantes, pour lesquelles le Groupe intervient :

- l'exécution d'opérations de paiement, y compris les transferts de fonds sur un compte de paiement auprès du prestataire de services de paiement de l'utilisateur ou auprès d'un autre prestataire de services de paiement ;
- a) exécution de prélèvements, y compris de prélèvements autorisés unitairement,
- b) exécution d'opérations de paiement à l'aide d'une carte de paiement ou d'un dispositif similaire,
- c) exécution de virements, y compris d'ordres permanents ;
- l'exécution d'opérations de paiement dans le cadre desquelles les fonds sont couverts par une ligne de crédit accordée à l'utilisateur de services de paiement ;
- a) exécution de prélèvements, y compris de prélèvements autorisés unitairement,
- b) exécution d'opérations de paiement à l'aide d'une carte de paiement ou d'un dispositif similaire,
- c) exécution de virements, y compris d'ordres permanents ;
- l'émission d'instruments de paiement et/ou l'acquisition d'opérations de paiement ;
- les transmissions de fonds ;
- les services d'initiation de paiement ;
- les services d'information sur les comptes.

En tant que fournisseur de ces services, le Groupe est tenu de se conformer à certaines obligations administratives et de fournir des services auxiliaires, tels que l'émission de reçus de confirmation pour les transactions (au format papier ou électronique), la fourniture de services d'installation, la surveillance et la maintenance du matériel et des logiciels ou le développement d'applications orientées client pour les terminaux. Le Groupe est soumis à ces exigences soit du fait qu'il exerce les activités d'un établissement de paiement, soit en tant que sous-traitant exerçant les activités des établissements de crédit. En tant que sous-traitant, le Groupe agit comme sous-traitant pour le compte des établissements de crédit et doit donc fournir ses services dans le respect de la réglementation applicable aux établissements de crédit.

Enfin, le Groupe dispose d'un accès indirect aux systèmes de paiement interbancaires, afin d'effectuer les opérations de paiement et de compensation traitées dans le cadre des activités d'Acquisitions Commerciales du Groupe. Le Groupe est ainsi soumis à certaines règles opérationnelles spécifiques élaborées par les sociétés qui gèrent ces systèmes interbancaires, comme la Chambre de Compensation automatisée traitée par equensWorldline aux Pays-Bas qui est supervisée par la Banque centrale des Pays-Bas (« DNB »).

Le Groupe a mis en place un système de veille interne pour suivre les évolutions législatives et réglementaires applicables à ses activités.

Réglementation applicable à l'externalisation des activités

Les établissements de crédit peuvent également être autorisés à fournir des services de paiement. Comme toutes les activités exercées par les établissements de crédit, ces services peuvent être externalisés, c'est-à-dire que l'établissement confie à un prestataire extérieur, la gestion de ses activités opérationnelles.

En vertu des dispositions applicables, le prestataire externe d'un établissement de crédit doit se conformer aux procédures de contrôle établies par l'établissement de crédit en ce qui concerne les services fournis et doit communiquer toute information qui pourrait avoir un impact sur sa capacité à assumer les fonctions qui lui ont été confiées. Par exemple, le Groupe émet des cartes de paiement et des relevés bancaires pour le compte de ses clients établissements de crédit.

De même, un établissement de paiement agréé peut externaliser certaines de ses activités à condition de respecter ses procédures de contrôle interne et d'obtenir l'autorisation préalable du régulateur compétent si cette externalisation est critique, conformément aux lignes directrices de l'ABE sur l'externalisation et à leur mise en œuvre locale par les régulateurs nationaux.

Réglementation applicable aux activités de ré-assurance

Pays	Entité du groupe Worldline sous licence dans l'Union européenne	Licence	Régulateur
France	Worldline Ré	Licence de réassurance	ACPR

Une société de réassurance, Worldline Ré, a été créée en France et a obtenu l'agrément de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) au 1^{er} janvier 2020. Par cette société de réassurance interne au Groupe (dite « captive de réassurance »), la Société entend réassurer les risques du Groupe liés à la responsabilité civile générale, commerciale et professionnelle.

Réglementation applicable hors de l'espace économique européen (EEE)

En raison de nouvelles acquisitions et d'un paysage de paiement plus réglementé au niveau mondial, Worldline surveille de près la législation locale en matière de paiement et les exigences réglementaires en dehors de l'Europe.

- Australia and New Zealand Banking Group (« ANZ ») et Worldline ont conclu en 2020 une alliance stratégique à long terme en vertu de laquelle ANZ recommandera exclusivement de nouveaux commerçants à la coentreprise, et la coentreprise recommandera exclusivement des commerçants à ANZ pour des produits bancaires. L'accord de coentreprise implique ANZ et Worldline qui ont formé un groupe d'acquisition de commerçants nouvellement créé, ANZ et Worldline détenant respectivement une participation de 49 % et 51 %. Bien qu'aucune licence ne soit nécessaire pour exercer des activités d'Acquisition de commerçants, les exigences réglementaires seront étroitement surveillées.
- Worldline Japan Ltd. a été enregistrée auprès du ministère japonais de l'Économie, du commerce et de l'industrie (METI) en septembre 2021, en tant que prestataire de services de traitement des numéros de cartes de crédit, conformément à l'article 35-17-4 (1) de la « *Installment Sales Act* ».
- La Reserve Bank of India (RBI) a publié une réglementation pour les agrégateurs de paiement en mars 2020 et Worldline ePayments India Private Limited a demandé une licence dans le cadre de cette nouvelle réglementation et en décembre 2022, elle a reçu une autorisation de principe pour opérer en tant qu'agrégateur de paiements en ligne (sous réserve de la fourniture d'un rapport d'audit du système dans les six mois).
- Global Collect Services Asia Pacific Pte. Ltd. et Ingenico International (Singapore) Pte Ltd ont fait une demande de licence auprès du MAS sous le Payment Services Act (« PSA »).
- Au Royaume-Uni, le régime d'autorisation temporaire (« TPR ») permet aux entreprises basées dans l'EEE qui bénéficiaient d'un passeport pour le Royaume-Uni à la fin de la période de transition (31 décembre 2020) de continuer à opérer au Royaume-Uni dans le cadre de leur précédente autorisation de passeport pour une période limitée après la fin de la période de transition. Ceci à condition d'avoir notifié à la FCA qu'ils souhaitent rejoindre le TPR avant la fin de la période de transition. Worldline N.V./S.A., Ingenico Financial Solutions N.V., PAYONE GmbH, Bambora AB, Global Collect Services N.V. et Six Payment Services (Europe) SA (« entreprises TPR ») sont actuellement sous le régime TPR et doivent obtenir une autorisation complète de la FCA au Royaume-Uni pour continuer à accéder au marché britannique. En juin 2022, Worldline Merchant Services UK Ltd. a soumis une demande d'autorisation à la FCA pour une licence d'établissement de paiement au nom des entités TPR de Worldline.

Protection des données personnelles

Dans le cadre de ses activités ainsi qu'en interne, le groupe Worldline collecte et traite des données personnelles soumises aux législations et réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel en Europe ainsi que dans d'autres régions où le groupe Worldline a des activités. Ces traitements de données personnelles sont effectués tant pour le propre compte des sociétés du groupe Worldline que pour celui de leurs clients.

Traitements effectués au sein de l'espace économie européen (« EEE »)

Depuis le 25 mai 2018, le traitement de données à caractère personnel est soumis au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD, 2016/679 au sein des États membres de l'Union Européenne).

Selon le RGPD, une entreprise ne peut traiter des données personnelles que sous certaines conditions. Par exemple, le traitement doit être loyal et transparent, pour une finalité déterminée et légitime et limité aux données nécessaires à la réalisation de cette finalité.

À cet égard et afin de répondre aux exigences du RGPD, En ce qui concerne chacune de ses activités de traitement qui impliquent des données personnelles, chaque entité du groupe Worldline dans l'EEE effectue une évaluation de la conformité du traitement des données (« CADP ») afin d'évaluer ses activités de traitement impliquant des données personnelles conformément aux règlements applicables en matière de protection des données.

Lorsqu'une entité du groupe Worldline agit en tant que contrôleur de données (comme pour les activités de traitement interne), elle est soumise aux obligations suivantes :

- s'assurer de ne traiter des données à caractère personnel que sur la base d'un fondement prévu par le RGPD et par les dispositions de droit national pour procéder au traitement de données personnelles (RGPD, article 6), qui peut notamment résulter du consentement préalable de la personne concernée ou de la nécessité de procéder au traitement pour permettre au responsable de traitement de réaliser un intérêt légitime ou d'exécuter un contrat avec la personne concernée ou de la conformité à une obligation légale, ou encore du traitement réalisé au titre de l'intérêt général ;

- s'assurer que les données personnelles sont (i) traitées loyalement, licitement et de façon transparente (ii) collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes (iii) adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire par rapport aux buts pour lesquels les données sont traitées, (iv) exactes et, si nécessaire, mises à jour, (v) conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire à la réalisation des finalités pour lesquelles les données personnelles sont traitées et (vi) traitées de façon à garantir une sécurité adéquate des données personnelles, y compris la protection contre tout traitement non autorisé ou illicite, et contre toute perte, destruction ou détérioration accidentelles ;
- être capable de démontrer le respect aux principes liés au traitement des données personnelles ;
- prendre des précautions particulières avant de procéder aux traitements de catégories particulières de données personnelles (art. 9 RGPD : par exemple, les données de santé ou les données biométriques) en évaluant les risques potentiels découlant d'un tel traitement et en s'assurant que le consentement explicite des personnes concernées a bien été recueilli ou que le traitement se fonde sur l'une des exceptions prévues par la loi applicable transposant le RGPD pour permettre de procéder à un tel traitement (par exemple, lorsque le traitement est nécessaire pour permettre la défense des intérêts vitaux de la personne concernée ou d'une autre personne ou qu'il porte sur des données manifestement rendues publiques par la personne concernée ou est nécessaire à la constatation, à l'exercice ou à la défense d'un droit en justice) ;
- mettre en œuvre des mesures techniques et d'organisation appropriées pour protéger les données personnelles contre la destruction accidentelle ou illicite, la perte accidentelle, l'altération, la diffusion ou l'accès non autorisé en prenant en compte les mesures de pseudonymisation et de cryptage des données personnelles, en s'assurant de leur disponibilité et en mettant en place un processus de tests réguliers, en mesurant et en évaluant l'effectivité de ces mesures techniques et d'organisation ;
- informer les personnes concernées du traitement de leurs données personnelles et (a) l'identité et les coordonnées du responsable de traitement, (b) les coordonnées du responsable de la protection des données, (c) le but du traitement et son fondement légal, (d) le cas échéant, les intérêts légitimes, (e) les destinataires ou les catégories de destinataires des données personnelles, (f) le cas échéant, le fait que Worldline ait l'intention de transférer les données personnelles à un pays tiers, (g) la période pour laquelle les données personnelles vont être stockées, (h) l'existence du droit de demander au responsable de traitement l'accès aux données personnelles, la rectification ou l'effacement de ces données ou la limitation du traitement relatif à la personne concernée ou de s'opposer à leur traitement, ainsi que le droit à la portabilité des données, (i) l'existence du droit au retrait du consentement à tout moment, (j) le droit de déposer plainte auprès d'une autorité de contrôle, (k) y compris dans les cas où la communication de données personnelles est imposée par la loi ou par un contrat, ou pour la conclusion d'un contrat, ainsi que dans les cas où la personne concernée est tenue de fournir des données personnelles et si les conséquences éventuelles d'un manquement à cette communication de données et (l) le cas échéant, l'existence d'une prise de décision automatisée, incluant le profilage ;
- ne procéder au transfert de données personnelles en dehors de l'EEE que lorsque le pays destinataire a été considéré par la Commission européenne comme assurant un niveau de protection adéquat ou que le transfert est encadré par des clauses contractuelles types établies par la Commission européenne ;
- avoir recours uniquement à des sous-traitants qui fournissent les garanties nécessaires pour mettre en œuvre les mesures techniques et d'organisation ;
- tenir un historique des activités de traitement en tant que responsable de traitement de données ;
- suivre les principes de la protection des données par conception et de la protection des données par défaut lors de la conception de solutions et de la préparation des activités de traitement.



Lorsqu'une entité du groupe Worldline agit en tant que processeur de données pour le compte et selon les instructions de ses clients, le Groupe fournit des garanties qu'elle (i) mettra en place des mesures techniques et organisationnelles pour protéger les données personnelles qu'ils ont confiées et fournies, notamment contre la perte accidentelle, la modification ou la diffusion non autorisée, ou l'accès malveillant ou illicite et (ii) traitera ces données conformément aux instructions exclusives du client et pour aucune autre finalité que celles établies par ledit client.

Le Groupe remplit spécifiquement les obligations suivantes :

- traiter les données conformément aux instructions écrites exclusives du client et à aucune autre fin que celles établies par le client ;
- mettre en œuvre des mesures techniques et d'organisation pour protéger les données personnelles contre la destruction accidentelle ou illicite, la perte accidentelle, l'altération, la diffusion ou l'accès non autorisés en prenant en compte les mesures de pseudonymisation et de cryptage des données personnelles, en s'assurant de leur disponibilité et en mettant en place un processus de tests réguliers, en mesurant et en évaluant l'effectivité de ces mesures techniques et d'organisation. Ces mesures techniques et organisationnelles constituent les instructions du responsable de traitement ;

- ne pas impliquer de sous-traitant ultérieur sans un accord préalable ou une autorisation écrite générale du responsable de traitement ;
- aider le responsable de traitement à garantir le respect des obligations pertinentes du RGPD ;
- sur demande du responsable de traitement, supprimer ou lui renvoyer toutes les données personnelles à l'issue de la fourniture de services liée au traitement de donnée, et de supprimer les copies existantes ;
- mettre à disposition du responsable de traitement toutes les informations nécessaires pour démontrer le respect des obligations pertinentes du RGPD ;
- tenir un registre des activités de traitement en tant que responsable de traitement de données ;
- suivre les principes de la protection des données par conception et de la protection des données par défaut lors de la conception de solutions et de la préparation des activités de traitement.

Afin d'assurer une approche coordonnée et harmonisée respectant les législations nationales applicables, le Groupe a adopté une politique relative à la protection des données personnelles laquelle a force obligatoire pour l'ensemble de ses entités et de leurs salariés, y compris celles et ceux du groupe Worldline. Cette politique est fondée sur trois piliers :

- des principes fondés sur ceux du RGPD ;
- un ensemble de procédures permettant de s'assurer de la mise en œuvre et le respect de ces principes ; et
- un programme de formation de l'ensemble des salariés du Groupe adapté selon les postes et les responsabilités.

Pour être conforme aux exigences relatives à la notification des autorités de protection des données ainsi que des personnes concernées en cas de violation de données à caractère personnel, le Groupe a implémenté le processus déjà mis en œuvre pour la notification des violations de données à caractère personnel sur la base de la politique du Groupe relative à la protection des données personnelles.

Pour traiter les demandes des personnes concernées et l'exercice de leurs droits, Worldline a mis en place des processus, des outils et des contrôles pour assurer une réponse et un traitement approprié en temps voulu, conformément aux exigences du RGPD.

Le respect des diverses législations nationales et la mise en œuvre effective de cette politique par le Groupe sont assurés et encadrés par un réseau de protection des données personnelles, reposant sur une double expertise à la fois juridique et technique, composée de Responsables de la Protection des Données (*Data Protection Officers*) et de juristes référents nommés dans les entités du groupe Worldline, lesquels sont coordonnés au niveau du groupe Worldline par le Responsable Global de la Protection des Données (*Global Data Protection Officer*), chargé du bureau de la protection de la vie privée et qui rend compte au Responsable de la Conformité du Groupe.

L'ensemble des mesures décrites ci-dessus a été mis en œuvre pour respecter le RGPD. Des améliorations continues et des synchronisations régulières, avec le *Global Data Protection Office* et le *Group Data Protection Community* assurent une conformité cohérente.

Traitements effectués en dehors de l'Espace économique européen

Le groupe Worldline est implanté dans de nombreux pays en dehors de l'EEE où il est amené à effectuer des traitements de données personnelles. Ces traitements peuvent être réalisés pour le compte de clients situés eux-mêmes hors de l'EEE mais également pour des clients situés au sein de l'EEE pour lesquels des prestations *offshore* sont proposées comme partie intégrante des services fournis par le groupe Worldline.

Bien qu'il n'existe pas de réglementation internationale qui harmonise l'ensemble des principes applicables à la protection des données personnelles, le cadre réglementaire applicable au sein de l'EEE est considéré comme l'autorité de référence en la matière en raison de son caractère strict et pionnier et de l'influence qu'il a exercée et exerce sur les législations qui ont vu le jour dans de nombreux pays qui ont utilisé le

GDPRit comme norme, comme en Afrique du Nord, en Amérique latine (Brésil avec la LGPD), en Suisse (*Federal Act on Data Protection* (FADP)) et en Asie (nouvelles lois au Japon, en Corée du Sud et la PIPL en Chine).

La protection offerte par le RGPD voyage avec les données, ce qui signifie que les règles de protection des données personnelles continuent de s'appliquer quel que soit l'endroit où les données atterrissent. Le RGPD fournit différents outils pour encadrer les transferts de données en dehors de l'EEE et par la mise en place de garanties appropriées et à condition que des droits exécutoires et des recours juridiques efficaces soient disponibles pour les individus. Ces garanties appropriées comprennent des dispositions contractuelles avec le destinataire des données personnelles, l'importateur des données personnelles, en utilisant notamment les nouvelles clauses contractuelles types approuvées par la Commission européenne en juin 2021 (Clauses Contractuelles Types ou « CCN »).

Ces clauses contractuelles permettent aux entités de Worldline de transférer ces données hors de l'Union européenne à d'autres entités du Groupe de manière sécurisée et avec des garanties appropriées.

Worldline suit une feuille de route, notamment en mettant en œuvre des évaluations de l'impact du transfert de données, des mesures et des actions visant à garantir la conformité avec le RGPD, le niveau de protection requis des données personnelles conformément au RGPD, aux directives du Conseil européen de la protection des données (« EDPB ») et aux mesures supplémentaires suivant les règles de la Cour européenne de Justice 2020 (« Schrems II »).

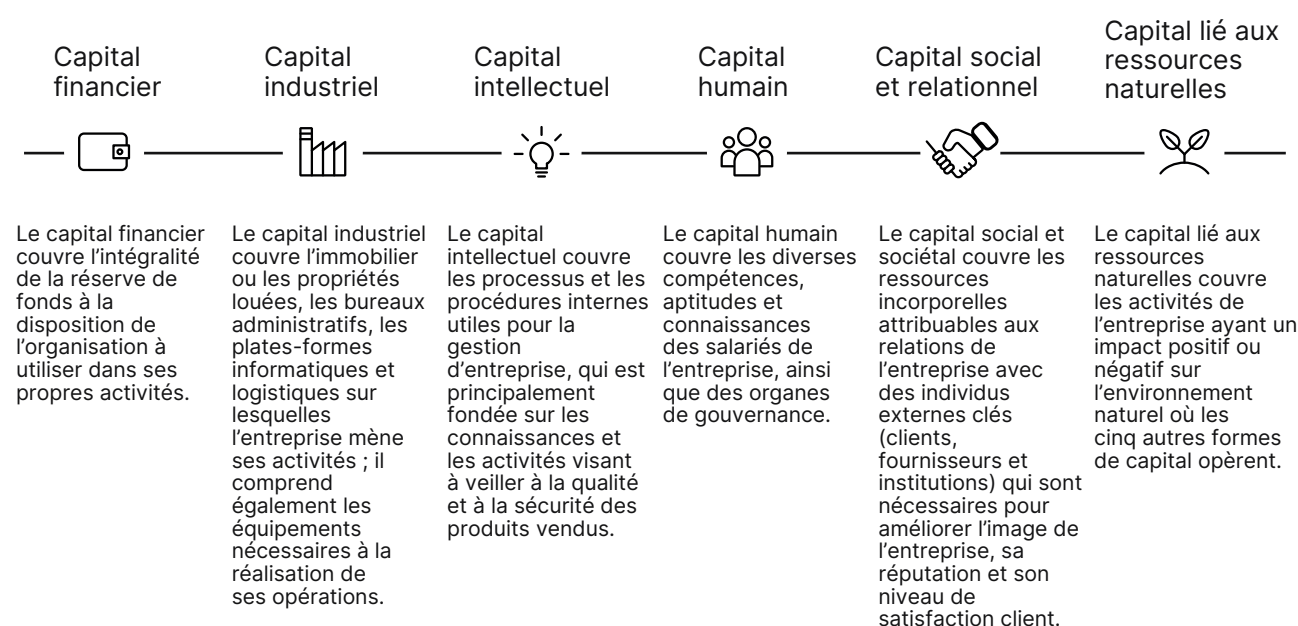


A.8 Modèle d'affaires de Worldline

La présentation du modèle d'affaires de l'entreprise conformément au cadre de référence recommandé par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) est une attente de la transposition française de la Directive européenne 2014/95/UE sur la Déclaration de la performance extra-financière (voir section A). Ceci donne l'opportunité à Worldline d'établir et de renforcer les bases de sa création de valeur pour toutes ses parties prenantes, incluant ses clients, salariés, partenaires, investisseurs et les communautés locales dans lesquelles la Société opère.

Le cadre de référence de l'IIRC définit le modèle d'affaires comme « le système choisi de ressources, d'activités commerciales, de réalisations et de résultats qui vise à créer de la valeur à court, moyen et long terme » ; autrement dit le système qui convertit les ressources de l'entreprise, par ses activités, en réalisations (produits et services, ainsi que déchets, par exemple) et au final, en résultats (conséquences internes et externes pour les capitaux/ressources, positives et négatives) dans le but de remplir ses objectifs stratégiques et de créer de la valeur.

Les lignes directrices de l'IIRC et sa considération des ressources, des réalisations et des résultats visent à clarifier l'impact positif et négatif de l'organisation sur les six formes de capital prises en compte dans ce cadre de référence : financier, industriel, intellectuel, humain, social et relationnel ainsi que le capital lié aux ressources naturelles, comme décrit ci-après :



Ainsi, de telles lignes directrices visent à encourager les entreprises à adopter un point de vue plus global sur le concept de création de valeur et à intégrer et aligner les performances financière et extra-financière.

Sur la base d'une analyse de la documentation disponible et d'un examen des pratiques de *reporting* existantes, Worldline a publié son modèle d'affaire conformément aux lignes directrices de l'IIRC, notamment : sa relation avec les six formes de capital, ses activités et sa stratégie commerciale, ses produits et ses services (via ses Lignes de Services), ainsi que ses relations avec ses principales parties prenantes et sa contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies.



Modèle d'affaires de Worldline



Contribution

Ressources et Enjeux

Financier

Profil financier solide

- Confiance des marchés et capacités de consolidation

Industriel

Robustesse des plateformes industrielles et de l'infrastructure des Centres de données

- Excellence opérationnelle : qualité, sécurité et fiabilité

Chaîne d'approvisionnement des terminaux

Intellectuel

Partenariats, innovation, R&D

- Innovation et anticipation des évolutions technologiques

Humain

18 112 collaborateurs dans ~40 pays

Effectifs	Fin déc-24
France	3 804
Inde	2 674
Allemagne	2 562
Belgique	1 221
Pays-Bas	1 015
Autres	6 836
Worldline	18 112

- Recrutement et rétention de talents, développement des collaborateurs
- Égalité hommes – femmes
- Diversité et inclusion

Social et relationnel

Veille réglementaire et connaissance des marchés

- Satisfaction client
- Éthique, droits humains et conformité

Savoir-faire technologique

- Contribution sociétale

Environnement

Énergie électrique

- Émissions d'éqCO₂

Centres de données

- Énergie renouvelable

Appareils informatiques

Production

Les activités de Worldline

WORLDLINE

Worldline au cœur de l'action grâce à 3 atouts stratégiques clés



Marchands



Banques



Administrations



Présence mondiale

Croissance Partenariats

~40 pays



Positionnement unique

Solutions de bout en bout Innovation

Partenaires et fintechs

Moyens de paiement



Engagement pour le développement durable

Qualité Attractivité

Canaux



En tant que leader européen bénéficiant d'une position centrale dans la chaîne de valeur des paiements, Worldline conçoit et exploite des solutions de paiement numérique et transactionnelles de premier plan qui garantissent chaque jour la sécurité et l'efficacité de milliards de transactions critiques.

Lignes de services et résultats de Worldline

Le positionnement de Worldline dans l'écosystème des paiements lui offre une vue d'ensemble du secteur qui lui permet de réagir rapidement aux changements, réglementaires ou autres, et de tirer parti des nouvelles opportunités qu'ils génèrent. Notre objectif est de favoriser une croissance économique durable et de renforcer la confiance et la sécurité en proposant des solutions qui soient respectueuses de l'environnement, accessibles à tous et qui soutiennent les transformations de la société.

env. 4,6 MRDS €
Chiffre d'affaires 2024



Services aux commerçants

73 % du CA 2024

Dynamiser le commerce grâce à des services de paiement avancés



Services financiers

19 % du CA 2024

Consolider le traitement des paiements



Mobilité et Services Web Transactionnels

8 % du CA 2024

Apporter notre expertise en matière de paiement et de réglementation aux nouveaux marchés

Valeur 2024

Création de valeur pour les parties prenantes

ODD

Financier

Investisseurs et actionnaires

- +0,5 % de croissance organique
- 23,1 % de profitabilité (EBE ajusté)
- 201 millions € de flux de trésorerie disponible

Industriel

Fournisseurs et clients

- Score de Qualité - Disponibilité du service et temps de réponse des contrats : 99,9870 %
- Score de Qualité - Disponibilité du service et temps de réponse des plateformes : 99,9908 %
- 95,0 % des dépenses des fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis

Intellectuel

Clients

- 229 millions € d'investissement en R&D en 2024
- ~180 brevets dans notre portefeuille

Humain

Collaborateurs

- 64 % de satisfaction GPTW®
- 25,29 heures de formation annuelle par employé en moyenne
- 25,9 % de femmes Managers

Social et relationnel

Clients, communautés, organismes publics

- Customer Net Promoter Score : 30
- 0 amende importante pour non-conformité
- 86 % des dépenses en achats locaux
- CA « offres durables » : 2 551 millions d'euros

Environnement

Communautés, organismes publics

- Éco-efficacité dans nos centres de données
- Contribution à la neutralité carbone
- 87 % d'énergie renouvelable



A.9 Ressources Humaines

À l'écoute des Worldliners

Worldline s'engage à être un employeur responsable et à créer de la valeur pour tous les Worldliners. Dans cet objectif, nous portons une attention particulière à écouter tous nos employés. En 2024, notre dernière enquête a été lancée auprès de tous nos salariés en coopération avec l'institut *Great Place to Work*. La participation à l'échelle de l'entreprise a atteint 64 % (70 % en 2023), et nous avons recueilli plus de 5 000 commentaires. Worldline a été reconnu comme offrant le « meilleur environnement de travail » dans 11 pays. Le Comité Exécutif de Worldline a analysé les résultats de l'enquête *Great Place to Work®* pour élaborer des plans d'action appropriés dans chaque entité et chaque pays.

Worldline est également certifié *Top Employer* dans 17 pays, ainsi que pour l'Europe et l'Asie-Pacifique. Cette

certification de renommée internationale (basée sur des audits et évaluations analytiques) témoigne des normes élevées des pratiques de Worldline en matière de Ressources Humaines (RH) dans la plupart de ses sites.

En 2024, Worldline a lancé plusieurs initiatives au travers de son plan de transformation Power24 pour accompagner les salariés, en veillant à ce qu'ils disposent des ressources et du soutien nécessaires durant cette période de changement. Au cours du second semestre, nous avons augmenté la fréquence et la portée des communications pour favoriser les échanges avec les employés et rendre l'équipe dirigeante plus accessible. Toujours dans une démarche d'amélioration de l'expérience employé, nous avons renforcé les processus d'intégration et

introduit de nouveaux programmes internes de formation et de développement pour soutenir notre stratégie et l'évolution de nos collaborateurs.

Worldline est fier de promouvoir le dialogue social avec les comités d'entreprise de chacun des pays où nous sommes présents. Depuis 2023, Worldline a conclu un accord et encourage la communication avec un comité d'entreprise européen (22 pays), destiné à renforcer le dialogue avec les représentants des salariés à travers l'Europe, où près de 75 % des Worldliners sont basés. En 2024, ce dialogue s'est fortement intensifié avec le déploiement de Power24, l'initiative de transformation de Worldline destinée à faire face aux évolutions structurelles et cycliques des marchés.

Recrutement, développement des compétences et mobilité

Pour soutenir notre croissance continue et l'élargissement de notre périmètre en 2024, nous avons embauché plus de 2 000 nouveaux talents sur le marché technologique, avec une évolution marquée de la croissance du personnel en Europe de l'Est et en Inde. Ainsi, en 2024, Worldline a mis en place une formation spécifique sur le leadership multiculturel à destination de ses collaborateurs.

La stratégie de recrutement de Worldline privilégie les segments liés à l'architecture paytech, au développement logiciel, à la gestion de projet et de produit, à la conformité et à la sécurité. Nous continuerons à favoriser nos pratiques de recrutement interne pour assurer la croissance et le développement de notre personnel

dans un environnement commercial en évolution rapide. Nous continuerons également à mettre l'accent sur les stages, les contrats d'apprentissages et l'emploi des diplômés en Europe et en Inde (plus de 500 apprentis et stagiaires ont été embauchés en 2024). Nous misons sur l'évolution interne des Worldliners pour dynamiser la mobilité et les perspectives de carrière. En 2024, Worldline a mené à bien le recrutement interne de plus de 500 salariés.

Enfin, pour améliorer la planification stratégique des effectifs, le recrutement, la gestion des carrières et la mobilité interne, nous avons mis en œuvre la nouvelle architecture des effectifs de Worldline ainsi qu'un nouveau cadre de gestion des compétences et des savoir-faire. Plus

de 15 000 fonctions ont été définies au début de 2024. Les nouveaux niveaux de classification internationale entreront en vigueur en 2025. Les groupes et les niveaux de compétences ont été établis et sont déjà effectifs. La prochaine étape consistera à définir des processus de gestion des compétences clés pour garantir la pertinence des compétences pour chaque poste et accompagner les employés dans leur développement professionnel. Les plans de carrière, la mobilité et les formations seront personnalisés. Par ailleurs, les données sur les compétences joueront un rôle clé dans la planification stratégique des talents, notamment en matière de recrutement, d'évolution et de mise à jour des compétences.

Développer nos talents

Tous les employés de Worldline ont accès à une offre complète de plus de 25 000 formations pour leur développement personnel, technique et managérial. En 2024, le taux d'adoption de la plateforme d'apprentissage numérique de Worldline a progressé de 50 %.

Lancée en 2024, notre série *Be Future Ready*, qui aborde des sujets stratégiques comme l'IA générative et le cloud, est composée de 10 séances auxquelles plus de 7 000 employés ont participé. Par ailleurs, en 2024, plus de 9 000 employés ont assisté aux *Learning Fridays* (mis en place en 2023), tandis que le *Curious Learners Club* de Worldline compte désormais plus de 2 300 membres.

10 parcours de formation stratégiques ont été mis en place pour répondre aux besoins de l'entreprise et favoriser le développement des Worldliners. Le parcours Google Cloud a cumulé plus de 28 000 heures d'apprentissage. Worldline a formé 269 cadres supérieurs via 3 programmes de leadership, répartis en 15 cohortes (soit une hausse de 45 % par rapport à 2023). Le programme a reçu une note de 8/10 pour son utilité, et 85 % des participants se sont engagés à mettre en application les connaissances acquises.

94 talents ont eu l'opportunité de participer à la Worldline Academy pour se préparer à de futurs rôles de leadership ou d'expert en matière de stratégie et d'innovation. Nous avons

mis en œuvre un programme visant à soutenir les chefs de produit dans leur évolution vers un rôle de « Directeur de leur produit ». Parmi les 128 participants, 91 ont obtenu leur certification et 8,5 sur 10 conseilleraient la formation à leurs pairs. En parallèle, Worldline a assuré l'intégration de 950 collaborateurs à l'échelle mondiale, en complément de ses programmes d'intégration régionaux (le programme a reçu la note de 4,65 sur 5).

Favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif

Worldline accorde une grande importance à la diversité et à l'inclusion. Plusieurs initiatives ont été mises en place pour renforcer la mixité (mentoring, coaching, réseaux féminins, ajustements de rémunération, élimination des préjugés sexistes dans les offres d'emploi, etc.), qui se traduisent par une progression continue de la mixité des recrutements (45 % contre 38 % en 2023), des programmes de talents

équilibrés sur le plan paritaire (36 % contre 32 % en 2023) et une stabilisation de la proportion de femmes au sein du comité exécutif et des comités de gestion d'entreprise (33 %). En 2024, 70 femmes ont participé au programme mondial Empow'HER'ment, conçu pour accompagner la progression de carrière des femmes, en leur permettant de prendre le contrôle de leur développement professionnel.

Depuis sa création, le réseau UNITE organise de nombreuses initiatives de sensibilisation pour mettre en avant les progrès réalisés, et célébrer la diversité et l'inclusion dans toutes nos zones géographiques. Ce réseau compte environ 800 talents. De plus, l'expansion internationale de Worldline renforce la diversité multiculturelle au sein de l'organisation.



A.10 Achats et fournisseurs

Organisation des achats

Le service des achats contribue activement à la performance opérationnelle et économique de Worldline en adoptant une méthode systématique de calcul du coût total de possession (TCO). Cette approche assure la continuité des approvisionnements avec de meilleures conditions de fonctionnement ainsi que la qualité des produits et services achetés. Pour atteindre les objectifs de performance fixés par Worldline, le service des achats définit des stratégies par catégorie et ligne de d'activités (GBL), tout en mettant en place des leviers d'optimisation, afin de réduire les dépenses externes, ceci en collaboration avec les demandeurs opérationnels internes.

La fonction achat intègre deux niveaux : un niveau global et un niveau régional. Le principe de base est que le service des achats est centralisé et géré au niveau global lorsque cela crée de la valeur pour Worldline (notamment pour les achats auprès de fournisseurs internationaux, les besoins similaires, les opportunités de regroupement ou les synergies). Par conséquent, le service des achats gère au niveau global les stratégies par catégorie, la performance globale des achats, les processus et les outils, ainsi que les achats durables.

L'organisation au niveau global comprend :

- un responsable des achats ;
- un bureau d'excellence en matière d'achat ;
- 4 équipes pour gérer les catégories suivantes : achats informatiques, sous-traitance, achats indirects, industrie / CapEx et parc automobile.

Les achats sont décentralisés au niveau régional lorsque la proximité prévaut (fournisseur pour un marché local afin de répondre à des spécificités locales) et coordonnées au niveau global.

Le service des achats analyse les marchés, sélectionne et gère les fournisseurs externes de biens et de services nécessaires à la conduite des activités et à la couverture des besoins commerciaux et internes du Groupe. Cependant, la formalisation des besoins et le suivi de la satisfaction du fournisseur et de la livraison des biens et services sont la responsabilité de l'opérationnel interne gérant la question des livrables directement avec le fournisseur.

Dans le cadre du programme de transformation Power24, Worldline a également mis en place des centres de connaissances et de compétences agiles :

- un centre de compétences dédié à l'approvisionnement, afin de sécuriser et d'optimiser les chaînes d'approvisionnement ;
- un centre de compétences dédié aux achats (dans chaque GBL) pour mieux répondre aux besoins commerciaux ;
- un centre de compétences dédié à la gestion des processus de paiement (P2P) afin de traiter efficacement et en toute conformité les questions portant sur ce sujet.

Grâce à ces améliorations d'organisation et de processus, **en 2024, Worldline a réduit son délai moyen de paiement aux fournisseurs.** De plus, les entités récemment acquises par Worldline (comme PAYONE, Prepaid, Axepta et Cardlink) ont été intégrées dans le système SAP global ainsi que dans les outils P2P, afin de centraliser et de consolider la gestion des fournisseurs et des processus, ce qui a entraîné des gains d'efficacité et une amélioration du suivi.

Principales catégories d'achats

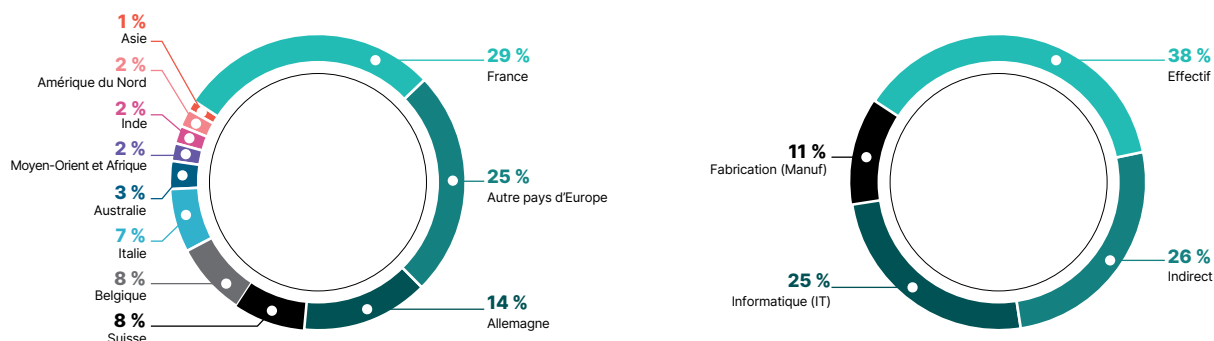
Le service des achats comprend 4 principales catégories : les achats informatiques, la sous-traitance, les achats indirects ainsi que l'industrie / CapEx et parc automobile. Les principales catégories de produits et de services externalisés, qui représentent la part la plus importante des coûts d'achat, sont les équipements informatiques et les logiciels (utilisés pour la maintenance des centres de données et le développement de projets), les prestataires de services sous-traités, tels que le développement de logiciels et la maintenance, ou encore les services de télécommunication en raison du volume de traitement requis par les activités de Worldline. En 2024, les principaux fournisseurs du groupe étaient

IBM, Dell, Oracle, HPE, SAP, Orange et Proximus. Parmi les autres catégories de produits importantes figurent les terminaux de paiement, fournis principalement par des sociétés comme Ingenico, Castles ou NEWPOS. Worldline prend aussi en charge des coûts indirects, notamment de services postaux, en raison de ses activités de traitement bancaire en Belgique (avec des fournisseurs comme La Poste et bpost).

Worldline surveille ses dépenses (frais d'achat auprès de prestataires externes) via un tableau de bord mensuel dédié au suivi des indicateurs clés de performance (ICP).



En 2024, les dépenses totales de Worldline se sont élevées à environ 1,25 milliard d'euros pour environ 7 600 entités juridiques de fournisseurs (de niveau 1) dans 70 pays. Voici la répartition des dépenses de Worldline par principales catégories d'achats et pays fournisseurs :



Il est important de souligner que la plupart de nos fournisseurs de niveau 1 sont immatriculés dans des pays européens, ce qui réduit les risques « pays » associés. Worldline accorde également une attention toute particulière aux sous-traitants (qui travaillent sur des projets de Worldline et sont employés par des fournisseurs externes).

Principaux défis ESG liés aux achats

L'une des principales missions de la fonction achats est d'atténuer les risques commerciaux. En plus de veiller à maintenir des négociations de coûts continues, elle établit des accords pour réduire les risques de rupture d'approvisionnement et éviter toute ambiguïté concernant les services fournis. Worldline s'efforce d'identifier les points critiques dans la chaîne d'approvisionnement et de fixer des objectifs garantissant la disponibilité des divers éléments et fournisseurs de services.

Outre les risques commerciaux, Worldline cherche aussi à intégrer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans sa stratégie et à les surveiller correctement dans le cadre de son approche de « double matérialité ». Dans le domaine des achats, il s'agit notamment de la façon dont Worldline évalue et atténue les risques ESG de ses fournisseurs (c'est-à-dire les risques liés au changement climatique, au respect des droits de l'homme, à la dépendance excessive, ainsi que les risques liés au pays du fournisseur, les risques de conformité, les sanctions, les personnes politiquement exposées (PEP), la lutte contre la corruption, etc.), conformément aux réglementations applicables (Devoir de Vigilance, lois anti-corruption, etc.). Pour ce faire, Worldline met en œuvre une stratégie d'approvisionnement durable complète à l'échelle internationale.

La stratégie d'achat durable de Worldline s'articule autour de trois axes principaux :

1. Garantir la diligence raisonnable des fournisseurs par le biais d'évaluations complètes des risques.

2. Promouvoir des pratiques d'achats responsables au sein de l'équipe achats.

3. Améliorer en permanence les performances ESG des fournisseurs de Worldline.

Conformément à la loi française sur le Devoir de Vigilance, Worldline s'appuie sur ces trois axes stratégiques pour développer et approfondir ses actions d'achats responsables dans le cadre de son Plan de Vigilance. Cette stratégie d'approvisionnement durable est alignée sur le cadre et les attentes décrits dans la norme ISO 20400.

La gouvernance en matière d'achats est placée sous la responsabilité du directeur des achats de Worldline et gérée par une équipe dédiée à la durabilité des achats afin de renforcer cette dimension au sein du département des achats. Comme il s'agit de l'un des quatre piliers de la RSE, la coordination et l'alignement des objectifs et le suivi de la performance avec le département RSE sont assurés par le Comité des Achats Durables. Ce comité réunit le responsable des achats et le responsable RSE lors d'une réunion trimestrielle.

En 2024, Worldline a également signé la charte Relations Fournisseurs Achats Responsables, une initiative française aux ambitions mondiales, démontrant ainsi les efforts continus du Groupe pour niveler par le haut les pratiques éthiques et les normes ESG sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La signature de cette charte est un premier pas vers la reconnaissance de nos pratiques, avec l'ambition d'obtenir le label Relations

Fournisseurs Achats Responsables, premier et unique label basé sur la norme internationale ISO 20 400.

Pour mettre en œuvre ses actions de la manière la plus efficace et la plus pertinente possible, Worldline s'appuie sur une catégorisation des fournisseurs dans sa base de données. Tous les fournisseurs sont divisés en trois catégories au niveau des entités juridiques :

- Classe A : Dépenses annuelles supérieures ou égales à 250k €
- Classe B : Dépenses annuelles entre 25k € ≤ X < 250k €
- Classe C : Dépenses annuelles inférieures à 25k €

L'évaluation de la RSE étant la plupart du temps effectuée au niveau de la société mère, le statut de « fournisseur stratégique » est utilisé pour répertorier les sociétés mères ayant au moins une entité juridique appartenant à la catégorie A (à l'exclusion des dépenses ponctuelles et des fournisseurs non adressables). Cette classification des fournisseurs au niveau de la société mère, établie par les acheteurs au cours de la phase d'intégration des fournisseurs et revue tous les mois, permet à l'équipe des achats d'effectuer différents suivis et de surveiller les risques en fonction du statut du fournisseur.

Pour plus d'informations, voir la section B.4.2, du présent document.

A.11 Activités du Groupe

Services aux Commerçants



Entretien avec Paul Marriott-Clarke, Directeur des Services aux Commerçants

Quelles ont été les principales évolutions du secteur des Services aux Commerçants en 2024 ?

Le secteur des Services aux Commerçants a connu des évolutions marquantes, induites par plusieurs macro-tendances clés. Bien que le passage de l'argent liquide à des alternatives numériques ait montré quelques signes de ralentissement, la numérisation a continué à être le moteur principal de l'évolution du secteur, avec une forte croissance de l'utilisation des cartes en Europe. Cette dynamique souligne le besoin urgent pour les commerçants de s'adapter et de proposer des méthodes de paiement innovantes pour s'assurer qu'elles répondent aux attentes changeantes des consommateurs d'aujourd'hui.

Les évolutions réglementaires ont joué un rôle central dans la transformation du marché, les décideurs européens cherchant à établir un écosystème de paiement plus intégré et cohérent. Ces réglementations visent à promouvoir une concurrence accrue tout en améliorant les normes d'authentification, renforçant ainsi la sécurité et la confiance, tant du côté des commerçants que des consommateurs.

De plus, l'essor des paiements de compte à compte (A2A) offre aux commerçants d'excellentes opportunités d'élargir leur offre de

paiement. Avec l'amélioration et l'expansion continues de ces solutions en Europe, nous assistons à une forte impulsion vers un avenir où les méthodes A2A pourraient devenir la norme.

L'émergence de nouveaux concurrents, tels que les portefeuilles numériques, les super applications et les services de paiement intégrés, a revitalisé le marché. Cette diversification offre davantage d'options aux consommateurs et permet aux acteurs locaux et spécialisés de se faire une place dans un secteur de plus en plus saturé, renforçant ainsi le dynamisme global du marché.

Enfin, la montée en puissance des fournisseurs de logiciels offrant des services de paiement intégrés est en train de redéfinir la façon dont les commerçants intègrent les fonctionnalités de paiement. Cette évolution simplifie les opérations, réduit les frictions dans le processus de paiement et renforce l'engagement des clients, permettant ainsi aux commerçants de se concentrer sur leurs objectifs commerciaux tout en améliorant leur efficacité opérationnelle.

Porté par ces transformations, le secteur des Services aux Commerçants est sur le point de connaître une période de forte croissance et d'innovations intenses, témoignant de son adaptation continue aux évolutions rapides du paysage économique.

Quelles ont été les principales étapes de l'activité des Services aux Commerçants en 2024 ?

L'activité des Services aux Commerçants de Worldline a mené à bien plusieurs réalisations clés qui ont renforcé sa position de leader dans le secteur des paiements. Parmi ses principaux accomplissements figure le lancement de Bank Transfer by Worldline, une nouvelle solution de paiement de compte à compte, qui a élargi son portefeuille de services pour mieux répondre à la demande croissante de solutions de paiement efficaces et polyvalentes. Cette innovation améliore la flexibilité des paiements et nous place dans une position avantageuse au sein d'un secteur de plus en plus compétitif et centré sur les préférences des clients.

Nous avons également fait d'énormes progrès dans le domaine des paiements intégrés, grâce au lancement d'Embedded Payments, une solution commune avec notre partenaire OPP (Online Payment Platform), qui simplifie les processus transactionnels en permettant d'intégrer directement les solutions de paiement aux plateformes et places de marché. Cette intégration améliore considérablement l'expérience des commerçants car elle offre des transactions plus fluides et plus efficaces, qui répondent aux besoins changeants de leur clientèle.

De plus, nous avons amélioré les fonctionnalités de Worldline Tap on Mobile, en ajoutant la prise en charge de nouveaux cas d'utilisation et en étendant la compatibilité avec les appareils iOS. Les commerçants peuvent ainsi facilement accepter des paiements via un téléphone mobile, preuve de notre engagement à répondre aux nouveaux comportements des consommateurs, qui recherchent à la fois commodité et flexibilité.

Sur le plan stratégique, notre partenariat avec Visa pour lancer une solution d'émission de cartes virtuelles qui cible spécifiquement le marché des agences de voyages en ligne (OTA-Online Travel agency) marque une diversification importante de notre offre de services. Cette collaboration élargit notre portefeuille au-delà du traitement classique des paiements et améliore la trésorerie des OTA en tirant parti de nos réseaux conjoints pour proposer des solutions de paiement plus sophistiquées.

Par ailleurs, nous avons considérablement renforcé notre présence sur des marchés stratégiques. En France, nous avons lancé CAWL, une nouvelle marque de services de paiement créée en partenariat avec le Crédit Agricole, qui vise à fournir aux commerçants locaux des solutions de paiement innovantes. En Italie, nos accords stratégiques avec des banques majeures et des partenaires technologiques comme Cassa Centrale Banca (CCB), Credem et RCH ouvrent de nouvelles perspectives de croissance dans cette région clé, renforçant ainsi notre détermination à croître et à offrir un service d'excellence.

Globalement, ces réalisations mettent en évidence l'engagement indéfectible des Services aux Commerçants de Worldline à fournir des solutions novatrices et un service incomparable à notre clientèle de commerçants, afin de rester à la pointe d'un secteur des paiements en pleine mutation.

Quelles sont vos priorités et vos ambitions pour 2025 ?

Chez Worldline, nos ambitions pour 2025 sont de concentrer tous nos efforts sur une approche client forte, pour que nos services aux commerçants favorisent la croissance de notre clientèle dans un paysage de plus en plus axé sur le numérique. Nous sommes déterminés à renforcer notre présence locale tout en offrant des solutions mondiales robustes, adaptées aux besoins spécifiques de notre clientèle diversifiée.

Nous souhaitons devenir un partenaire de solutions de confiance pour nos clients grands comptes. Notre objectif est de consolider nos relations avec eux dans des segments clés, en nous appuyant sur nos atouts en matière d'acquisition en Europe et en étendant encore davantage nos partenariats stratégiques. Cet effort ciblé nous permettra de favoriser une croissance durable et de fournir aux grandes entreprises les outils innovants dont elles ont besoin pour prospérer dans un environnement compétitif.

Pour nos clients des Petites et Moyennes Entreprises (PME), nous cherchons à être plus qu'un simple prestataire de services de paiement. Nous voulons être le partenaire local de choix qui soutient chaque étape de leur transformation numérique, via des services à valeur ajoutée qui ne se limitent pas aux paiements. Nous cherchons à proposer des offres complètes aux PME, qui incluent des solutions adaptées et des technologies de paiement intégrées, afin qu'elles disposent des ressources et du soutien nécessaires pour réussir dans l'économie du numérique.

De plus, nous prévoyons une grande transformation de nos offres digitales, avec une digitalisation rapide de nos opérations et un renforcement de nos plateformes mondiales. Cette mutation nous permettra de mieux répondre aux besoins de nos clients et de nous adapter à un marché en pleine évolution. Nous savons que le rythme de la transformation digitale ne cesse de s'accélérer, et nous nous engageons à garder une longueur d'avance pour garantir une intégration fluide et offrir une expérience utilisateur d'exception. En 2025, Worldline aspire à jouer un rôle de premier plan dans la réussite des commerçants. Dans un monde axé sur le digital, notre objectif est de favoriser l'innovation tout en veillant à ce que nos services ne s'éloignent pas des objectifs de nos clients. Nous avons hâte de donner aux entreprises de toutes tailles les moyens de tirer pleinement parti des paiements et services numériques.

Les principales activités des Services aux Commerçants

Principales évolutions

Moments forts à l'échelle mondiale :

Partenariats stratégiques

- Worldline s'est associé à Visa pour lancer une solution d'émission de cartes virtuelles spécialement conçue pour les agences de voyage en ligne, rationalisant ainsi les opérations de paiement dans le secteur du voyage.
- Worldline et Google ont annoncé un partenariat stratégique visant à renouveler les expériences de paiement numérique à partir d'innovations hébergées dans le cloud pour optimiser les capacités des commerçants dans le monde entier.
- TrueLayer s'est associé à Worldline pour offrir des paiements instantanés, des dépôts et des inscriptions fluides via Worldline Payment Orchestration, améliorant ainsi la rapidité et l'efficacité des paiements.
- Notre croissance dans le domaine des paiements pour la recharge des véhicules électriques s'est accélérée grâce à des partenariats commerciaux clés avec des entreprises comme Kempower, Road et AMPECO.
- Nous avons mis en place une collaboration avec Datalogic pour enrichir l'expérience des clients dans divers secteurs, en intégrant des solutions de paiement avancées.
- Gr4vy et Worldline ont annoncé un partenariat visant à renforcer les paiements e-commerce à l'échelle mondiale, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles opportunités de services aux commerçants à l'international.

Expansion du marché

- En France, Worldline a dévoilé CAWL, une nouvelle marque de services de paiement développée en collaboration avec le Crédit Agricole, visant à fournir aux commerçants locaux des solutions de paiement innovantes.
- En Italie, des accords importants ont été conclus avec Cassa Centrale Banca (CCB) et CREDEM pour permettre à plus de 85 000 commerçants de profiter des capacités d'acquisition des commerçants de Worldline. De plus, le partenariat entre Worldline et RCH, qui a donné naissance à RCH Pay, intégrera les terminaux de

paiement de pointe de RCH aux services de paiement de Worldline dans une solution de guichet unique pour les commerçants, ce qui représente un pas décisif vers les paiements intégrés.

- En termes d'expansion géographique, Worldline s'est associé à Opn en Thaïlande pour permettre aux entreprises internationales de commerce électronique d'atteindre les consommateurs thaïlandais. Worldline est devenu le premier fournisseur mondial de services de paiement en ligne autorisé par la Banque Centrale de la République Turque en partenariat avec Lidio. De surcroît, les efforts pour renforcer les entreprises en ligne à l'échelle mondiale se sont intensifiés aux Émirats arabes unis, un marché stratégique clé.

Lancement de produits

- Worldline et OPP ont dévoilé une solution innovante de paiements intégrés aux plateformes en ligne et aux places de marché dans toute l'Europe.
- Le lancement de Bank Transfer by Worldline, une nouvelle méthode de paiement de compte à compte déployée dans 14 pays européens, favorisera des transactions plus fluides.
- La solution *Tap to Pay on iPhone* a été lancée dans plusieurs marchés, dont l'Allemagne, l'Autriche, la Nouvelle-Zélande, l'Italie et la République tchèque, élargissant ainsi considérablement les options de paiement sans contact.
- Worldline a collaboré avec Tabesto pour lancer la première borne de commande et de paiement tout-en-un, qui améliore l'expérience des clients finaux dans les établissements de restauration rapide.
- Le partenariat avec Visa Acceptance Solutions vise à fournir une solution complète de gestion de la fraude basée sur les données qui garantit des environnements de transaction sécurisés.
- Les collaborations avec Antenor et Selfly Store ont abouti au déploiement de distributeurs en libre-service innovants, offrant une expérience de paiement sans contact fluide.
- Worldline a lancé le portail AI Smart Search for Developer en partenariat avec iO, dans le but d'améliorer l'expérience des développeurs.

Points forts par région :

Étapes réglementaires

- La RBI a accordé à Worldline ePayments India Private Limited l'autorisation d'opérer en tant qu'agrégateur de paiements en ligne, marquant ainsi une étape importante dans l'avancement des capacités de paiement numérique en Inde.

Lancement de produits

- Nous avons lancé notre suite de paiements Worldline Food Services en France et en Espagne, ce qui a enrichi l'expérience de paiement des restaurants et de leurs clients.
- En collaboration avec Eurobank en Grèce, nous avons lancé la solution Worldline All-in-One pour transformer facilement et en toute sécurité un terminal de point de vente en une caisse enregistreuse dans 4 secteurs (le commerce de détail, l'hôtellerie, la prise de commande et la réservation). Les innovations de Worldline en Grèce ont été récompensées par le prix « Fintech of the Year » pour la deuxième année consécutive.
- Nous avons lancé les paiements par code BLIK sur la plateforme Worldline Tap on Mobile, facilitant ainsi les transactions des utilisateurs en Pologne.
- En Inde, nous avons dévoilé Worldline One Commerce, la première plateforme de paiement omnicanale du pays, qui vise à transformer la manière dont les commerçants gèrent les paiements.
- Le lancement de la solution Worldline FlexPricing permet aux fournisseurs de logiciels de maximiser leurs flux de revenus en Amérique du Nord.

Partenariats

- Worldline a mis en place un partenariat avec mPTech pour déployer son application Tap on Mobile sur les smartphones HAMMER afin de faciliter les paiements mobiles en Pologne.
- Un partenariat stratégique a été conclu avec Surfboard Payments pour optimiser les solutions de paiement simplifiées destinées aux entreprises en Suède.
- Worldline s'est associé à 3ioNetra pour moderniser la gestion des dons pour les temples et les trusts en Inde.
- La collaboration avec NetteCap a permis à Worldline d'assurer une intégration rapide et facile des rapports Z dans les terminaux de point de vente fiscaux en Turquie.

- Worldline a collaboré avec XPAY pour fournir des solutions innovantes de paiement et de fiscalité sur les appareils mobiles Android en Pologne.
- Worldline et PayEye s'apprêtent à lancer une technologie biométrique pour optimiser les services de paiement dématérialisé en Pologne.
- En Inde, un partenariat a été conclu avec Forthcode pour fournir des solutions de paiement à bord des avions sur des systèmes de point de vente Android.

Succès commerciaux

- Worldline et Inetum ont été mandatés par le gouvernement régional d'Andalousie pour mettre en place un service de paiement omnicanal, une initiative qui souligne notre engagement dans le secteur public.
- Grâce à la solution Worldline Pay & Drive intégrée dans l'application mobile MAES, il est désormais possible d'acheter du carburant dans les stations-service en Belgique en seulement quelques clics sur son smartphone.
- Worldline s'emploie activement à la transformation digitale de plusieurs organismes publics au niveau régional et étatique en Inde grâce à son application de paiement intégrée sur POS Android, témoignant ainsi de sa détermination à améliorer les processus de paiement publics.
- En Inde, Worldline a lancé le premier Programme d'engagement des commerçants – Maitri conçu pour aider les banques partenaires à forger des liens plus forts, plus étroits et plus durables avec les commerçants.
- Le partenariat avec Medicine en Pologne a permis aux clients de bénéficier d'options de paiement express en magasin et de faciliter la livraison à domicile, optimisant ainsi le parcours client.

La position de Worldline dans l'écosystème des Services aux Commerçants

Worldline occupe une position de premier plan dans l'écosystème des Services aux Commerçants grâce à des atouts concurrentiels clés et une proposition de valeur unique.

Une présence mondiale avec une expertise locale :

En tant que véritable acteur mondial, Worldline opère dans une quarantaine de pays à travers le monde, combinant ainsi une vaste portée internationale avec une forte expertise locale. Grâce à cela, l'entreprise a une compréhension nuancée des différents marchés et des besoins des clients, qui lui permet de moduler efficacement ses solutions, même au-delà des paiements.

Un modèle de service de proximité :

Worldline se démarque de la concurrence en accordant une importance primordiale aux équipes de vente et de service client locales. Cette approche régionale favorise les interactions de proximité et permet d'entretenir des relations durables avec les commerçants. En donnant la priorité à l'engagement et à l'assistance client, nous renforçons notre modèle de service et veillons ainsi à ce que nos clients bénéficient d'une assistance rapide et de solutions personnalisées.

Des partenariats forts et une expertise pointue :

Worldline entretient des liens étroits avec ses partenaires dans divers secteurs et possède une grande expertise dans des domaines clés. Ce réseau permet à l'entreprise de tirer parti de solutions innovantes et de collaborer efficacement pour aider les commerçants à optimiser leurs opérations et à mieux faire face aux défis dans un paysage des paiements complexe.

Une offre de services complète :

la combinaison du savoir-faire en matière de terminaux et d'une offre de services complète sur les principaux marchés renforce les opportunités de développement dans de nombreux secteurs. La capacité de Worldline à fournir des solutions intégrées permet aux commerçants de s'appuyer sur un seul partenaire pour tous leurs besoins en matière de paiement, ce qui simplifie leurs processus opérationnels.

Une offre omnicanale multi-locale adaptée :

les solutions omnicanales modulables de Worldline répondent aux exigences spécifiques des différentes régions. Cette approche multi-locale permet aux commerçants de communiquer efficacement avec leurs clients sur plusieurs canaux, ce qui améliore l'expérience client et stimule les ventes.

Ces atouts concurrentiels renforcent la position de Worldline en tant que leader dans le secteur des services aux commerçants. Notre capacité à allier des solutions internationales et une approche locale est un facteur de différenciation clé, qui nous permet d'apporter une valeur ajoutée unique et de nouer des relations fortes et durables avec nos clients.

Principales solutions pour les PME et les grandes entreprises

Les Services aux Commerçants fournissent une offre complète adaptée aux besoins des entreprises de toutes tailles, qui englobe les terminaux, Tap on Mobile, les paiements en ligne et les solutions d'acquisition.

Pour les petites et moyennes entreprises (PME), nous proposons des offres dédiées qui assurent un accès facile aux solutions de paiement grâce à un réseau de distribution diversifié. Ce réseau inclut les ventes directes, les plateformes numériques, les canaux bancaires et les partenariats commerciaux, y compris les fournisseurs de logiciels indépendants (ISV). Notre approche axée sur la distribution régionale et multicanale permet aux PME de renforcer l'engagement client et de rationaliser leurs processus de paiement en toute simplicité.

Pour les grandes entreprises, nos solutions stratégiques englobent l'acceptance et l'acquisition omnicanales, Global Collect et l'orchestration des paiements. Ces offres sont conçues pour gérer un grand volume de transactions dans 4 secteurs stratégiques : le commerce de détail, le libre-service, les voyages et l'hôtellerie, et le numérique. En tirant parti de ces solutions avancées, les entreprises peuvent optimiser leurs flux de paiement, améliorer l'expérience de leurs clients et accroître leur efficacité opérationnelle dans un marché de plus en plus axé sur le digital.

L'activité Services aux Commerçants s'engage à fournir un portefeuille ciblé de services agiles et innovants qui s'adressent à la fois aux PME et aux grandes entreprises, pour leur permettre de prospérer dans un environnement compétitif.

Principale innovation en 2024

Les Services aux Commerçants ont lancé Embedded Payments, une solution de paiements intégrés innovante spécialement conçue pour les plateformes et les places de marché, en collaboration avec OPP (Online Payment Platform), un fournisseur de premier plan spécialisé dans les paiements pour ces segments. Cette technologie de pointe permet aux entreprises d'intégrer facilement le traitement des paiements dans leurs systèmes existants sans perturber l'expérience utilisateur.

La solution facilite le traitement des transactions en ligne en temps réel, assurant ainsi des paiements instantanés au point de vente. En intégrant les fonctionnalités de paiement directement dans leurs plateformes, les entreprises peuvent offrir à leurs clients une expérience de paiement en ligne simplifiée et cohérente. Les utilisateurs ont ainsi la possibilité de finaliser leurs transactions sans être redirigés vers des passerelles de paiement externes, ce qui fluidifie le parcours et réduit les risques d'abandon de panier.

Les principales fonctionnalités de la solution de paiements intégrés incluent des flux de paiement personnalisables qui prennent en charge diverses méthodes de paiement, comme les cartes bancaires, les portefeuilles numériques et les options de paiement alternatives. De plus, le système est équipé de mesures de sécurité avancées, notamment d'outils de tokenisation et de détection des fraudes, qui garantissent un environnement de transaction sécurisé.

Grâce aux données d'OPP, la solution de paiements intégrés, Embedded Payments, permet également aux entreprises d'analyser le comportement des clients et d'identifier les tendances de paiement.

En plus de rationaliser le processus de paiement, cette offre innovante renforce la compétitivité des plateformes et places de marché dans un paysage d'e-commerce en évolution rapide.

Notre stratégie axée sur les clients pour 2025

En 2025, l'activité Services aux Commerçants de Worldline mettra encore davantage l'accent sur ses clients en offrant une expérience numérique innovante au niveau des commerçants et des opérations, ce qui stimulera la croissance et l'évolutivité opérationnelle de l'entreprise. Les technologies d'IA seront au cœur de cette initiative pour garantir des interactions fluides et efficaces à chaque point de contact.

Pour les PME, l'expérience numérique sera axée sur la simplicité, permettant l'intégration de masse et la mise à disposition d'applications simples. Il s'agira notamment d'intégrer des solutions de paiement par le biais de partenariats stratégiques, qui rationaliseront le processus de transaction des PME et amélioreront leur efficacité opérationnelle.

Notre priorité pour les grandes entreprises sera de créer une expérience fluide qui simplifie les opérations dans toutes les régions. À l'aide d'une interface numérique simple et cohérente, les entreprises pourront optimiser leur efficacité opérationnelle tout en assurant un

service fiable et personnalisé à leurs clients, où qu'ils se trouvent. Cette stratégie vise aussi l'objectif ambitieux de surpasser les meilleurs acteurs d'e-commerce en matière d'optimisation du taux d'autorisation.

Pour appuyer ces initiatives d'amélioration, un programme pluriannuel a été mis en place afin de prendre en charge de manière systématique les systèmes obsolètes, tout en donnant la priorité au service client et à la résilience des opérations. Ce réinvestissement dans des infrastructures numériques modernes et agiles améliorera encore davantage l'expérience client.

Un autre objectif clé sera de commencer à poser les bases pour devenir un partenaire de choix d'ici à 2027. Nous réorganisons actuellement la structure de partenaires des Services aux Commerçants afin de cibler de nouveaux segments commerciaux, en nous concentrant à la fois sur le marché des PME et celui des grandes entreprises. Pour les PME, cette approche stratégique repose sur le marché des fournisseurs de logiciels indépendants (ISV) et l'adoption d'une gestion des partenaires par secteurs.

Enfin, pour concrétiser ces ambitions, nous devons bâtir une culture d'entreprise forte, avec des collaborateurs investis et motivés, qui associent l'excellence des produits à une approche centrée sur le client. En créant un environnement qui privilégie la collaboration et l'innovation, l'activité Services aux Commerçants de Worldline sera parfaitement préparée pour répondre aux besoins de ses clients et assurer une croissance durable dans les années à venir.





Services Financiers



Entretien avec Alessandro Baroni, Directeur des Services Financiers

Quelles ont été les principales évolutions du secteur des Services Financiers en 2024 ?

2024 a été une année mouvementée pour les institutions financières. Dans un climat économique marqué par l'inflation, des taux d'intérêt élevés et avec une incertitude économique et politique, plusieurs grandes tendances ont façonné le secteur des services financiers. En 2024, le développement et l'implémentation des nouvelles technologies ont connu une accélération sans précédent. Pour les institutions financières, s'adapter à ces évolutions est devenu plus essentiel que jamais. Qu'il s'agisse de l'intelligence artificielle (IA), des paiements instantanés avec une solution hébergée dans le cloud ou de la modernisation des infrastructures de paiement, l'accélération de la transformation numérique s'est imposée comme un impératif stratégique dans le secteur des services financiers.

Nous avons soutenu nos clients dans leur transformation numérique au cours de l'année, en les aidant à se conformer aux nouvelles réglementations et à tirer parti des innovations technologiques tout en maîtrisant les risques associés. L'essor rapide des nouvelles technologies, en particulier de l'IA, a renforcé la nécessité pour les institutions financières d'adopter des stratégies de gestion des risques robustes afin de lutter efficacement contre la fraude et les cyberattaques.

En plus des évolutions mentionnées ci-dessus, l'année 2024 a été marquée par des changements majeurs du cadre réglementaire. Les institutions financières ont dû se préparer à une série de nouvelles réglementations européennes exigeant davantage de digitalisation, de

modernisation et d'ouverture dans le secteur, comme la nouvelle directive sur le caractère définitif du règlement (*Settlement Finality Directive*). On peut citer, à titre d'exemple, le règlement européen sur les paiements instantanés, qui a introduit de nouvelles normes pour les paiements de compte à compte et les paiements instantanés. Ces nouvelles normes marquent le début d'un nouveau chapitre dans le secteur des paiements : les banques de l'UE seront obligées de proposer des paiements instantanés, ce qui permettra aux citoyens et entreprises européennes d'en tirer pleinement profit.

Le *Digital Operational Resilience Act* (DORA) est une autre réglementation européenne importante qui vise à garantir la stabilité des services financiers en cas de perturbations, afin de protéger les clients et le système financier dans son ensemble. En vigueur depuis le 17 janvier 2025, la réglementation DORA impose aux établissements financiers d'appliquer des protocoles rigoureux contre les incidents liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), en intégrant des mesures de protection, de détection, de confinement, de récupération et de réparation.

À l'avenir, il est clair que l'innovation et le respect des réglementations joueront un rôle clé dans la réussite des institutions financières et l'amélioration de leur service client dans ce paysage en mutation.

Quels ont été les principaux faits marquants dans l'activité des Services Financiers chez Worldline ?

Dans l'ensemble, nos activités en 2024 ont constitué le socle d'une croissance continue, soutenue par des partenariats

stratégiques, des prolongations et renouvellements de contrats, des innovations et une volonté d'optimiser l'expérience client dans plusieurs marchés. Notre partenariat stratégique avec Google a joué un rôle essentiel en améliorant les solutions de paiements numériques grâce aux technologies cloud, ce qui a permis d'accélérer le délai de commercialisation pour nos clients.

Dans le cadre de notre préparation à la réglementation européenne sur les paiements instantanés, nous avons signé des contrats avec plusieurs banques afin qu'elles intègrent notre solution de paiements instantanés hébergée dans le cloud. En janvier 2025, les premières banques ont été mises en service sur cette plateforme innovante. Nous avons également renforcé nos relations avec plusieurs clients, comme Commerzbank, afin d'élargir nos capacités de paiements instantanés.

Par ailleurs, nous avons renouvelé notre partenariat avec plusieurs clients pour nos solutions d'émission orientées client dans différentes régions, parmi lesquels BNP Paribas Fortis en Belgique et OP Bank dans les pays nordiques. Nous avons également reconduit notre collaboration avec BKN301 pour les cartes de débit et prépayées internationales.

De plus, nous avons finalisé avec succès la migration des portefeuilles de cartes Visa de Consorsbank et d'ING Allemagne vers nos solutions avancées de traitement, illustrant ainsi la capacité de Worldline à accompagner les banques dans la gestion de leurs projets de transformation numérique les plus complexes. Nous avons aussi étendu notre présence en Asie-Pacifique grâce au lancement de notre solution de cartes innovante sur une plateforme ouverte et native cloud, en partenariat avec la Bank of China à Hong Kong.

Quelles sont vos priorités et vos ambitions pour 2025 ?

Dans un écosystème des paiements en constante mutation, marqué par l'essor des nouvelles technologies numériques et l'évolution des cadres réglementaires, il est impératif de garder une longueur d'avance. Nous sommes conscients que ces changements favorisent l'innovation et le développement de nouveaux systèmes de paiement, comme les paiements instantanés, l'*Open Banking* et les monnaies numériques émises par les banques centrales (CBDC). Nous continuerons donc à placer le renforcement de la cybersécurité, la résilience face aux menaces et la confiance de nos clients au cœur de nos priorités.

Nous cherchons également à favoriser l'adoption rapide des technologies modernes en misant sur le cloud et une approche axée sur les API afin de développer de nouveaux modèles de prestation, tout en intégrant méticuleusement l'IA générative et l'automatisation pour gagner en efficacité et stimuler l'innovation. Sur le plan commercial, forts de nos réussites dans plusieurs domaines stratégiques, nous introduisons de nouveaux produits et solutions de pointe pour renforcer notre position sur le marché. Par exemple, nous prévoyons d'élargir nos capacités d'émission en adoptant une approche sectorielle ciblant le marché des entreprises. De plus, nous déployons des solutions de paiement instantané hébergées dans le cloud qui permettent à nos clients de les adopter rapidement.

Dans cet environnement concurrentiel caractérisé par des coûts importants liés aux technologies existantes et à l'émergence de nouveaux acteurs, de plus en plus d'institutions financières de premier plan cherchent à tirer parti des avantages qu'offre le fait de confier ses opérations à un processeur de paiements paneuropéen spécialisé comme Worldline. Nous veillons à perfectionner et à optimiser en permanence nos solutions pour garantir leur durabilité et leur pertinence dans le monde de demain.

Pour répondre à l'évolution des besoins du marché, nous tâcherons d'offrir une expérience client d'exception tout en assurant une répartition équilibrée des différentes options de paiement face à l'émergence de nouveaux canaux, comme l'euro numérique. Nous continuerons à faire preuve de vigilance pour préserver la sécurité et assurer la conformité. En aidant nos clients dans la gestion de leurs stratégies de transformation numérique, nous trouverons la répartition idéale entre compétences internes et externalisation afin d'optimiser leurs opérations et leur offre de services.

De surcroît, avec l'entrée en vigueur de la réglementation européenne DORA pour les institutions financières en janvier 2025, nos solutions de conformité et de sécurité informatique sont disponibles pour aider nos clients à renforcer la résilience de leur entreprise et à satisfaire aux exigences réglementaires.

Il en va de même pour d'autres obligations réglementaires, comme la vérification du bénéficiaire (VoP). Pour répondre en temps voulu aux nouvelles exigences des transactions par virement bancaire instantané SEPA, les banques doivent garantir que leurs systèmes sont préparés aux défis opérationnels induits par ce changement. Worldline met à disposition une solution VoP conforme à la version définitive du règlement du programme de l'*European Payment Council* (EPC) et officiellement reconnue comme protocole RVM (*Routing and Verification Mechanism*) au sein de l'EPC.

Chez Worldline, nous agissons à la fois comme un fournisseur de solutions durables et comme un *sparring-partner* apportant innovation et compétitivité au niveau des prix tout en assurant la conformité réglementaire. Nous cherchons à remodeler et à transformer le paysage des paiements, en Europe comme au niveau mondial, en collaborant avec des partenaires bancaires, des banques et des fintechs de premier plan. Le monde des paiements évolue rapidement et, avec nos experts engagés et dévoués, nous sommes là pour aider nos clients à développer leur activité dans les années à venir.

Principales activités des Services Financiers

Principales évolutions

Dans l'ensemble, l'année 2024 s'est révélée être une période de transformation profonde pour l'activité des Services Financiers de Worldline, caractérisée par l'innovation, l'expansion et une détermination à apporter une valeur ajoutée optimale à ses clients. En forgeant des partenariats stratégiques, Worldline a étendu son influence sur le marché, élargissant son écosystème pour offrir des solutions toujours plus adaptées aux attentes de ses clients.

En janvier 2024, Worldline et Google ont annoncé leur partenariat stratégique visant à améliorer les expériences de paiement numérique grâce aux technologies de pointe hébergées dans le cloud de Google. Google collaborera avec Worldline afin de faciliter les paiements en ligne pour les clients de Google en Europe. À terme, ce partenariat stratégique créera un puissant écosystème d'offres de produits améliorées qui apportera une forte valeur ajoutée aux commerçants et aux banques, et favorisera une progression rapide et durable des innovations. En combinant leur expertise, leurs connaissances spécialisées et leurs ressources, Google et Worldline pourront offrir de meilleures expériences de paiement à leurs clients respectifs et accélérer le délai de commercialisation.

Suite à la réglementation européenne sur les paiements instantanés, entrée en vigueur en janvier 2025, les banques et les fournisseurs de services de paiement ont dû répondre à un besoin urgent de modernisation. En tant que précurseur dans le domaine des paiements instantanés offrant des solutions innovantes, Worldline a signé des accords avec de nombreuses banques pour sa solution de traitement des paiements instantanés basée sur le cloud.

La Banque Raiffeisen, au Luxembourg, a été le premier établissement à adopter la solution de paiements instantanés hébergée dans le cloud de Worldline. Dans le cours de l'année, Anadolubank Nederland N.V. et GarantiBBVA International N.V. ont également signé des contrats. Grâce à son partenariat avec Google, Worldline met à disposition une infrastructure cloud de pointe qui permet à ces banques de respecter efficacement la nouvelle réglementation européenne sur les paiements instantanés.

Ces établissements bénéficieront ainsi d'une intégration optimisée, d'une connexion TIP-SEPA et de services à valeur ajoutée tels que le filtrage des clients et la vérification des fonds de substitution. Début janvier 2025, la solution de paiements instantanés de Worldline a été mise en service pour toutes les banques susmentionnées.

Ces contrats sur plusieurs années sont un exemple pour les autres banques de taille moyenne désireuses de garantir leur conformité tout en accélérant leur transformation numérique.

Worldline a étendu son partenariat stratégique avec BKN301, une société fintech de *banking-as-a-service* qui continue à se développer sur le marché des services de paiement numérique. BKN301 intègre les services d'émission et d'acquisition de Worldline, garantissant une expérience client innovante d'exception ainsi que des transactions sécurisées, rapides et fiables.

En ce qui concerne la consolidation et l'expansion de nos activités, nous avons conclu ou prolongé de nombreux partenariats avec nos clients. Worldline et Commerzbank ont renouvelé et étendu leur partenariat afin d'y inclure les paiements instantanés en Suisse. Les clients de Commerzbank en Autriche, en France, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne et au Royaume-Uni peuvent ainsi envoyer et recevoir des virements en euros en temps réel, mais aussi traiter les paiements instantanés en Suisse en francs suisses.

Dans le domaine de l'émission, nous avons prolongé notre partenariat avec BNP Paribas Fortis, la filiale belge de la banque multinationale française et fournisseur de services financiers BNP Paribas, pour au moins 5 ans, en nous concentrant sur la fourniture de solutions d'émission de premier plan orientées client.

Une autre étape importante a été la migration réussie du portefeuille de cartes Visa de Consorsbank, qui est passé de l'ancienne infrastructure *mainframe* à la solution de traitement des émissions de Worldline, à la pointe de la technologie et orientée client. Preuve du succès de la migration et de l'hébergement du portefeuille de cartes Visa de Consorsbank, le contrat d'émission avec Worldline, établi depuis 2007 et renouvelé à plusieurs reprises, sera maintenu pour les années à venir.

De plus, ING Allemagne a choisi de migrer son portefeuille de cartes Visa Debit vers la plateforme entièrement numérique et sans hôte de Worldline. Grâce à ces migrations, Consorsbank et ING Allemagne bénéficient d'économies d'échelle accrues au niveau européen, tout en assurant leur conformité aux futures réglementations du marché. Elles permettent également d'ajouter de la valeur et d'optimiser l'expérience client numérique en adaptant une plateforme mondiale aux spécificités locales. Cette réussite témoigne de la capacité de Worldline à gérer des projets complexes, au service de la transformation numérique des banques.

En octobre, Worldline a annoncé un partenariat avec BOCHK, la Banque de Chine (Hong Kong), pour lancer sa solution de carte à plateforme ouverte à Hong Kong. BOCHK s'appuiera sur l'application innovante native cloud de Worldline pour améliorer encore davantage l'expérience client et élargir son offre avec sa nouvelle carte de débit multidevise Mastercard. Ce partenariat reflète la tendance croissante du secteur des paiements à adopter des solutions de plateforme ouverte, avec BOCHK (le premier client de Worldline à Hong Kong pour cette technologie) ouvrant la voie à d'autres institutions financières.

Grâce aux capacités de Worldline en matière d'*Open Banking*, un partenariat a été conclu avec RiskQuest. Ensemble, ils concevront une solution d'évaluation des risques de crédit basée sur l'*Open Banking*, spécifiquement adaptée au marché néerlandais, offrant une connexion API unique vers plus de 3 500 banques dans 20 pays européens. Ce partenariat viendra enrichir la solution Credit Insight que Worldline a lancée en 2024.

Les Services Financiers de Worldline ont également renforcé leur position dominante sur le marché italien des paiements. Gruppo Cassa Centrale, principal groupe bancaire coopératif en Italie, et Worldline Italia ont signé un partenariat stratégique dans le domaine de l'acquisition commerçants. L'accord englobe l'ensemble des services liés à l'acceptation des paiements numériques et à l'acquisition internationale pour les 1 480 agences des 66 banques affiliées à Cassa Centrale en Italie.

Le déploiement du portefeuille numérique Wero, développé dans le cadre de l'*European Payments Initiative* (EPI), qui a débuté en 2024, se poursuivra en 2025 et au-delà. En tant qu'actionnaire d'EPI, Worldline apporte son expertise pour accompagner les institutions financières dans cette transformation. Après notre migration réussie vers iDEAL 2.0 et les API correspondantes, plusieurs clients ont choisi Worldline pour les aider à traiter leurs transactions Wero. D'autres grandes banques de la communauté néerlandaise emboîtent rapidement le pas.

La position de Worldline dans l'écosystème financier

En tant que partenaire paneuropéen, l'activité des Services Financiers de Worldline permet aux institutions financières de bénéficier de services de paiement modernes multi-canaux en Europe et dans le monde. Notre approche centrée sur les besoins de nos clients nous conduit à offrir des solutions innovantes qui réduisent les coûts et modernisent l'infrastructure en supprimant les anciens systèmes obsolètes et inefficaces. Nous assurons la conformité aux nouvelles normes et exigences réglementaires tout en gérant efficacement les risques grâce à des mesures de sécurité robustes qui donnent la priorité à la stabilité, à la sécurité et à la protection contre les cyberattaques. Notre engagement en faveur d'une optimisation continue permet de rationaliser les opérations pour plus d'efficacité et d'agilité. De plus, nous donnons aux banques les moyens d'innover plus rapidement en développant des produits plus sophistiqués, capables de s'adapter aux mutations des systèmes de paiement.

Grâce à cette approche, nos clients peuvent repenser leurs modèles commerciaux et opérationnels, mieux maîtriser les risques et la fraude, et anticiper les évolutions réglementaires à l'échelle mondiale. Tirant parti de la portée de Worldline et de son offre complète de services, les Services Financiers travaillent en étroite collaboration avec leurs partenaires et clients pour soutenir la croissance de leurs activités.

En tant que partenaire tourné vers l'avenir, l'activité des Services

Financiers de Worldline est capable d'aider les institutions financières à surmonter les défis complexes du paysage financier tout en stimulant leur développement et leur capacité d'innovation. Notre clientèle se compose d'institutions financières réglementées et non réglementées, notamment de banques centrales et de communautés bancaires, d'établissements de crédit, d'institutions de paiement et de monnaie électronique. Couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements et offrant une portée paneuropéenne unique, Worldline se démarque dans le secteur des Services Financiers grâce à ses atouts concurrentiels clés.

Solutions de paiement complètes :

Worldline offre une gamme étendue de services de paiement, y compris des solutions d'émission, de traitement des transactions, de banque digitale et de passerelle de paiement, pour répondre aux besoins de divers secteurs et tailles d'entreprises.

Forte conformité réglementaire :

grâce à sa connaissance pointue des réglementations et de leur évolution, Worldline garantit la conformité de ses services aux normes les plus récentes, assurant ainsi à ses clients une sérénité totale face aux obligations légales et à la gestion des risques.

Expertise en matière de contrôle des risques et de cybersécurité :

Worldline met l'accent sur la sécurité en appliquant des mesures de pointe, offrant une forte résilience cybernétique pour protéger les clients contre les menaces potentielles et assurer l'intégrité des transactions.

Adoption de technologies innovantes :

en s'appuyant sur des technologies modernes comme le cloud, les API, l'automatisation et l'IA, Worldline favorise l'innovation et améliore l'expérience client grâce à des solutions de pointe qui répondent à l'évolution rapide des demandes du marché.

Approche axée sur l'expérience client :

Worldline s'engage à offrir une expérience client exceptionnelle, en utilisant l'analyse et la connaissance des données pour adapter les services et renforcer l'engagement sur les différents points de contact.

Portée mondiale avec une expertise locale : opérant sur de nombreux marchés dans le monde, Worldline

allie capacités mondiales et connaissances locales, afin d'offrir aux entreprises des services sur mesure qui répondent aux besoins et aux particularités régionales.

Adaptabilité et agilité : les services de Worldline sont conçus pour être flexibles et évolutifs. Ils permettent aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché, d'intégrer les méthodes de paiement de nouvelle génération et de rester compétitives.

Partenariats avec l'écosystème :

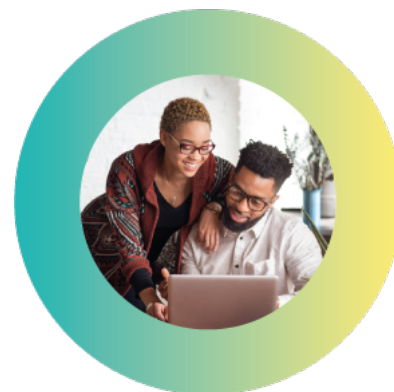
Worldline collabore avec divers partenaires technologiques et fintechs pour créer un écosystème intégré, donnant ainsi aux clients l'accès à un large éventail de services et d'innovations complémentaires.

Pratiques durables : Worldline s'engage en faveur du développement durable, en intégrant des pratiques écoresponsables dans ses opérations et en offrant à ses clients des solutions conformes à leurs objectifs de développement durable.

Modèles de prestation multiples pour les clients :

chaque client étant unique, Worldline propose une stratégie de déploiement dynamique, qui permet à ses clients de choisir le modèle de prestation qui répond le mieux à leurs besoins : de la licence logicielle et du *software-as-a-service* (SaaS) à l'externalisation complète des processus métier (BPO).

Depuis des années, ces forces concurrentielles sont reconnues sur le marché et servent de fondement à des partenariats de longue durée avec nos clients. En plaçant leurs besoins au cœur de sa stratégie et en restant à la pointe des innovations technologiques, l'activité des Services Financiers de Worldline s'efforce d'apporter une grande valeur ajoutée aux clients et de bâtir des relations pérennes avec eux.



Principales solutions

Les Services Financiers de Worldline fournissent des solutions de paiement innovantes à des centaines d'institutions financières dans le monde pour les aider à accélérer leur transformation numérique, à améliorer l'expérience client, à renforcer leurs relations avec leurs clients, à assurer la conformité, à simplifier leurs processus et à réduire leurs coûts. Nos solutions les protègent également, ainsi que leurs clients, contre la fraude et la cybercriminalité grâce à des systèmes avancés de gestion des risques de la fraude. Les solutions des Services Financiers de Worldline sont regroupées dans quatre pôles d'activités et proposées via de multiples modèles de prestation et de déploiement afin de répondre aux besoins des entreprises de toutes tailles.

Solutions pour les émetteurs

Worldline offre une grande variété de solutions modulaires tout au long de la chaîne de valeur de l'émission. Nous proposons 4 offres entièrement modulables, répondant à des objectifs commerciaux distincts : Worldline Card Issuing, Worldline Fraud Management, Worldline @Scale Card Issuing et Worldline On Prem and Cloud. Chacune de ces offres personnalisables peut être adaptée aux besoins de nos clients, qu'il s'agisse de services d'émission de cartes essentiels ou de l'externalisation complète de leur système de cartes existant vers notre plateforme moderne, ce qui leur permet d'accéder à des solutions innovantes et à des services d'émission de cartes à la pointe du secteur qui garantissent la conformité à tout moment.

Solutions pour les acquéreurs

Worldline offre un portefeuille complet de solutions avancées pour les acquéreurs qui fournissent tous les services nécessaires à la gestion des paiements et au traitement complet des transactions pour un large éventail de cartes, de produits et de marques sur tous les canaux de paiement et dans les principales devises. Notre portefeuille couvre toute la gamme des services d'acquisition, y compris les services d'acquisition en points de vente, e-commerce et via les distributeurs automatiques de billets (DAB), ainsi que des solutions de gestion de DAB

et d'autorisation de carte flotte. Nous prenons en charge les principaux systèmes de cartes et les principales devises à travers un large éventail de dispositifs et de protocoles de paiement.

Paiements Non-Cartes

Worldline offre aux institutions financières un ensemble complet et modulaire de solutions de bout en bout qui couvrent l'ensemble des besoins dans le domaine des paiements Non-Cartes, y compris le traitement des paiements en back-office, les services de compensation et de règlement, les services de messagerie et de connectivité ainsi que les solutions de gestion des liquidités. Nous aidons nos clients à transformer leur infrastructure existante et leur permettons de traiter tous les types de paiements pour leurs clients, tout en veillant au respect des normes.

Services de banque en ligne

En l'espace d'une décennie, le secteur bancaire a profondément changé sous l'effet des évolutions des modes de vie des clients, des innovations technologiques et de la montée de nouvelles formes de concurrence. Nous aidons nos clients à renforcer leur position sur le plan numérique et à fidéliser leur clientèle grâce à des services de banque en ligne avancés et innovants dans les domaines de la banque digitale, de l'identité et de l'authentification, ainsi que de l'*Open Banking* en nous appuyant sur la réglementation PSD2 et au-delà. Nos solutions couvrent des cas d'utilisation tels que la gestion bancaire quotidienne, les interactions numériques, l'authentification forte des clients, les transactions d'e-commerce, l'identité numérique, les AIS et les PIS, la vérification du crédit, la banque durable, la gestion financière des entreprises, les monnaies numériques, la CBDC, le courtage électronique, la gestion des actifs, parmi d'autres.

Modèles de prestations multiples

Chaque client est unique, et notre stratégie de déploiement dynamique permet à nos clients de choisir le modèle de prestation qui répond le mieux à leurs besoins : de la licence logicielle et du *software-as-a-service* (SaaS) à l'externalisation complète des processus métier (BPO). Nos clients peuvent également choisir

l'infrastructure qui leur convient le mieux, qu'il s'agisse d'un centre de données traditionnel ou du cloud. Pour rendre nos services encore plus flexibles et réactifs, nous modernisons nos logiciels pour les installer entièrement dans le cloud.



Principales innovations en 2024

L'année 2024 a été très dynamique en termes de commercialisation de produits innovants. Portés par l'évolution réglementaire sur les paiements instantanés, les Services Financiers de Worldline ont lancé leur solution cloud de traitement des paiements instantanés, offrant ainsi aux institutions financières une rapidité d'intégration inégalée. De plus, nous avons commencé à intégrer notre infrastructure transactionnelle d'*Open Banking* à notre solution Bank Transfer by Worldline, déployée l'année dernière. Cette solution offre aux commerçants une option de paiement de compte à compte, en plus des cartes de paiement classiques et d'autres modes alternatifs.

Sur le plan technologique, notre partenariat stratégique avec Google nous permet de proposer des solutions cloud encore plus performantes. Nous accélérons l'intégration de l'hyper-automatisation et de l'IA générative dans nos solutions, dans le but d'optimiser nos produits et de donner plus de pouvoir à nos collaborateurs.

Toutes ces initiatives nous placent à l'avant-garde de l'innovation dans le domaine des technologies financières et nous permettent non seulement de réinventer nos services, mais aussi de façonner activement l'avenir des paiements numériques dans son ensemble.

Notre stratégie « orientation client » pour 2025

L'objectif de l'activité des Services Financiers de Worldline est de devenir le partenaire de choix pour tous les fournisseurs de solutions de paiement, en leur proposant des services de paiement multi-canaux modernes, en Europe et ailleurs. Nous sommes déterminés à renforcer notre orientation client par l'adoption d'une stratégie complète visant non seulement à satisfaire, mais aussi à dépasser les attentes de nos clients et utilisateurs finaux, en favorisant la croissance des activités et l'évolutivité de nos opérations. Notre approche repose sur plusieurs grandes initiatives qui permettront non seulement de consolider nos relations actuelles mais aussi d'anticiper et de satisfaire les besoins futurs du marché.

Dans un premier temps, notre priorité sera de bien comprendre les attentes de nos clients et les exigences de leurs utilisateurs finaux. En procédant ainsi, nous pourrions anticiper les nouvelles tendances et y répondre avec des solutions sur mesure qui apportent une véritable valeur ajoutée, dans le but de proposer des services basés sur des produits parfaitement adaptés, performants et compétitifs.

En complément, nous prévoyons de tirer parti de notre proximité et de nos relations fortes avec notre clientèle afin d'améliorer nos solutions, pour lui offrir un accès fluide et optimisé à l'ensemble de nos services innovants.

Au cœur de notre vision se trouve le développement de produits orientés client. En mettant à profit des services API modulaires et la plus large gamme de solutions en Europe, nous offrirons à nos clients la flexibilité dont ils ont besoin pour concevoir des solutions sur mesure adaptées à leurs exigences.

Nous investissons également dans des plateformes multi-canaux, avec le développement de solutions innovantes avec EPI et l'euro numérique, renforçant ainsi la position de Worldline en tant que leader de l'innovation dans le secteur des paiements.

Conscients des défis complexes auxquels nos clients sont confrontés, nous mettrons à disposition un large éventail d'options adaptées à la diversité de leurs besoins. Notre engagement envers la flexibilité et la réactivité garantira un service de qualité, centré sur la satisfaction client et la résilience opérationnelle.

Pour atteindre nos ambitions, nous intensifierons nos initiatives de levier opérationnel en misant sur les technologies hébergées dans le cloud,

des stratégies d'approvisionnement optimisées et les avancées en matière d'automatisation et d'IA. Ces initiatives renforceront notre efficacité et notre capacité d'évolution, nous offrant ainsi les moyens d'améliorer notre service client et de tirer parti des opportunités du marché. Notre infrastructure numérique moderne et agile nous permettra de perfectionner encore davantage l'expérience client.

Enfin, nous proposerons des solutions SaaS sur mesure pour les institutions financières de plus petite taille, afin de leur donner les moyens de rester compétitives dans un secteur en pleine transformation.

Notre réussite repose sur l'engagement de nos collaborateurs et leur dévouement à satisfaire nos clients. C'est pourquoi nous créons un cadre propice à l'échange, à l'innovation et à l'évolution, où nos experts peuvent avoir un réel impact.

Avec ces initiatives, les Services Financiers de Worldline cherchent à réinventer leur approche client pour devenir bien plus qu'un prestataire : un véritable partenaire de confiance au service du succès de ses clients.



Mobilité & Services Web Transactionnels



Caroline Jéséquel, Directrice de Mobilité & Services Web Transactionnels

Quelles ont été les principales évolutions de l'activité Mobilité & Services Web Transactionnels en 2024 ?

L'activité Mobilité & Services Web Transactionnels de Worldline offre aux clients des solutions innovantes conçues pour optimiser l'expérience des consommateurs, des citoyens et des patients. Nos nouveaux services numériques et modèles économiques tirent parti de la dématérialisation croissante du monde physique tout en favorisant une mobilité durable, en réduisant la consommation d'énergie et en sécurisant les données grâce aux intégrations de paytech.

Les organismes publics, notamment dans l'éducation et la santé, adoptent de plus en plus la numérisation, ce qui renforce la demande pour nos Services de Confiance, en particulier en France et en Allemagne. Par ailleurs, dans le secteur privé, l'adaptation aux évolutions réglementaires entraîne une forte demande de solutions digitales sécurisées.

Grâce à notre offre Transport et Mobilité, nous aidons les opérateurs de transport au Royaume-Uni et en France à accélérer leur digitalisation et à promouvoir une mobilité sociale et durable en accord avec les politiques gouvernementales.

L'intelligence artificielle révolutionne nos Interactions Omnicanales pour aider les marques à satisfaire les exigences toujours plus élevées des consommateurs.

Quelles ont été les principaux faits marquants de l'activité Mobilité & Services Web Transactionnels en 2024 ?

La montée en puissance et l'accélération de la digitalisation, amplifiée par l'IA, ont entraîné une augmentation de la demande sur nos 3 axes stratégiques :

Les Services de Confiance continuent de jouer un rôle clé dans la mise en place de solutions visant à digitaliser le secteur public, alliant amélioration de l'expérience citoyenne et optimisation des services. Notre partenariat avec Secunet dans le domaine de la santé en Allemagne illustre cette évolution, qui a débuté récemment et prendra toute son ampleur en 2025.

Le pilier **Transport et Mobilité** profite de l'évolution des comportements en faveur de solutions de transport plus durables. Après avoir mené à bien le premier projet MaaS (*Mobility as a Service*) au Royaume-Uni, nous contribuons à des initiatives similaires en France. Nous avons été sélectionnés pour déployer des solutions MaaS dans la région des Pays de la Loire ainsi que pour piloter le projet « Titre Unique » lancé par le ministère des Transports, un système de billetterie standardisé sur l'ensemble du territoire qui pourrait révolutionner l'accès aux transports.

Enfin, la quête d'automatisation et d'analyses basées sur l'IA a entraîné une augmentation constante de la demande d'**Interactions Omnicanales**, en particulier de l'usage de technologies permettant d'assister les agents avec des réponses et des résumés de conversation automatisés. En conséquence, les volumes traités sur nos plateformes ont fortement progressé.

Au cours de l'année 2024, nous avons mis à jour notre plan stratégique sur 5 ans pour réaliser notre ambition : devenir un leader international dans les secteurs que nous couvrons, en garantissant la fiabilité de nos services numériques et en déployant nos solutions à grande échelle. Nous avons fait évoluer notre modèle opérationnel vers une approche par verticales sectorielles et tiré parti de notre portefeuille de solutions, ce qui a permis à nos 3 piliers stratégiques d'harmoniser leur action dans les pays où nous sommes présents et de nous préparer à conquérir de nouveaux marchés internationaux.

Afin d'accélérer notre croissance à l'échelle nationale et internationale, nous adoptons une approche d'innovation fondée sur la diversité, en partenariat avec des acteurs comme Google. Un hackathon organisé conjointement avec le grand acteur de la tech nous a permis d'améliorer les produits de nos 3 piliers stratégiques. De nombreuses idées issues de cet événement ont ainsi pu être intégrées à nos plans de développement de produits.

Par ailleurs, nous avons accéléré notre stratégie, tant au niveau des marchés que des opérations, tout en maintenant notre excellence opérationnelle. Les Jeux Olympiques et paralympiques de Paris 2024 en sont un excellent exemple : nous avons prouvé notre résilience en matière de sécurité et de gestion à grande échelle pour les différentes institutions publiques que nous servons, en partie grâce au système de billetterie électronique de la région Île-de-France qui a facilité l'accès aux événements pour des millions de visiteurs et d'utilisateurs.

Quelles sont vos priorités et vos ambitions pour 2025 ?

La transformation digitale progresse rapidement dans l'ensemble des secteurs que nous adressons, notamment dans le secteur public et la santé en Europe, où les bénéfices pour les citoyens, les patients et les consommateurs ne sont pas encore pleinement atteints.

Les réglementations de l'UE, comme l'évolution de la réglementation eIDAS sur l'identité numérique et l'authentification, et plus particulièrement le portefeuille d'identité numérique, imposeront aux organisations de toutes tailles d'adopter de nouvelles méthodes de travail pour les consommateurs et les employés. L'activité Mobilité & Services Web Transactionnels participe déjà à des projets pilotes à grande échelle avec l'UE et, grâce à notre expertise dans les transactions et paiements numériques, nous sommes bien positionnés pour offrir de nouveaux services aux consommateurs.

Conformément aux réglementations européennes, le marché industriel sera bientôt tenu de fournir des passeports numériques de produits afin de favoriser une économie circulaire qui répond aux enjeux de la crise énergétique, du changement climatique et de l'approvisionnement en terres rares. Grâce à notre expertise en matière de suivi et de traçabilité des produits du tabac ainsi qu'à notre réseau de partenaires, nous avons su nous adapter pour répondre efficacement à cette nouvelle exigence.

Face aux préoccupations croissantes des citoyens et des gouvernements concernant le changement climatique, les transports publics s'imposent comme un levier incontournable pour relever ce défi. Nous sommes convaincus que l'amélioration de l'expérience des usagers contribuera à faire des transports en commun un choix privilégié. Nos solutions MaaS et de gestion des transports aident les autorités et les opérateurs à atteindre cet objectif en Europe et au-delà. Nous prévoyons une hausse de la demande pour les services de mobilité partagée et de transports publics, qui constituent non seulement une réponse aux enjeux environnementaux, mais aussi une opportunité pour renforcer la mobilité sociale. L'ouverture des marchés à la concurrence au sein de l'UE accélérera cette évolution, tandis que les technologies innovantes comme notre portefeuille de paiement alternatif contribueront à rendre ces services plus accessibles et économiques pour les citoyens.

Dans tous les secteurs, les marques ne cessent de rivaliser pour attirer, fidéliser et satisfaire les consommateurs. Grâce à notre suite Interactions Omnicanales, nous accompagnons plus de 150 clients en Europe, les aidant à renforcer leurs relations clients malgré l'inflation et l'incertitude économique. Dans le cadre de nos services bancaires, nous aidons également les banques à se conformer aux nouvelles réglementations, comme le règlement européen DORA (*Digital Operational Resilience Act*).

Notre transformation et l'évolution de nos stratégies de commercialisation nous permettent d'accélérer notre croissance rentable en développant nos 3 piliers stratégiques : Services de Confiance, Transport et Mobilités, et Interactions Omnicanales. Nous renforçons ainsi notre présence sur les marchés actuels tout en poursuivant notre expansion vers de nouveaux marchés.

Nous soutenons cette dynamique de croissance en investissant à la fois dans nos talents et dans nos produits. Nous avons augmenté nos effectifs et affecté des ressources pour développer nos marchés internationaux. Parallèlement, nous misons sur la formation et le développement des collaborateurs pour qu'ils puissent tirer pleinement profit du potentiel transformateur de l'IA. Cette stratégie nous permettra de poursuivre notre révolution technologique et d'offrir des services toujours plus performants à nos clients, qui placent les consommateurs, les citoyens et les patients au cœur de leurs priorités. Nos investissements dans nos produits s'intensifieront, et nous concentrerons nos efforts sur l'industrialisation de l'IA. Nous collaborerons aussi avec nos partenaires stratégiques afin d'innover et de conquérir de nouveaux marchés.

Informations commerciales sur l'activité Mobilité & Services Web Transactionnels

Mobilité & Services Web Transactionnels : notre vision

La technologie au service du bien commun - au-delà des paiements

Notre mission est d'offrir des services numériques sécurisés qui transforment le quotidien des citoyens et des consommateurs, et relèvent les défis majeurs de notre époque en ayant un impact positif sur la société et l'environnement. Ces services consistent notamment à :

- poursuivre la numérisation des services publics et de santé pour améliorer le quotidien de millions de citoyens en Europe et optimiser l'efficacité des services publics ;
- rendre les transports publics plus accessibles, en favorisant une mobilité sociale et durable ;
- améliorer l'expérience client omnicanale en sécurisant les interactions entre les consommateurs et les marques ;
- intégrer l'IA à mesure qu'évolue le besoin d'une IA fiable, sécurisée et industrialisée.

Déjà présente en Allemagne, en Autriche, en Espagne, en France et au Royaume-Uni, la ligne Mobilité & Services Web Transactionnels ambitionne de devenir, dans les prochaines années, la première instance européenne spécialiste de la confiance numérique en déployant ses solutions à grande échelle.

Principales solutions

Portefeuille d'activités : services et solutions

Nos 3 piliers stratégiques ont la capacité d'aider les entreprises à développer de nouveaux services numériques pour s'adapter aux évolutions du marché.

Nos Services de Confiance

fournissent des solutions qui assurent la sécurité des données clients et consommateurs pour les organisations publiques et privées. Nous les aidons à accélérer leur transformation digitale en sécurisant et en authentifiant leur parcours numérique.

Dans un monde qui se dématérialise rapidement, la confiance est essentielle pour encourager les citoyens, les patients et les consommateurs à adopter des services publics innovants à grande échelle, en particulier dans les domaines de la santé, de la mobilité et de la distribution. La confiance joue un rôle déterminant dans le bon fonctionnement de ces services, qui génèrent des milliards d'interactions électroniques contenant des données très sensibles.

Pour garantir le plus haut niveau de disponibilité, d'intégrité, de confidentialité et d'interopérabilité, Worldline dispose de plateformes d'échange B2B2C ultra-sécurisées qui exploitent ces Services de Confiance dans tous les secteurs. Nous offrons nos services de dématérialisation sécurisée à des clients des secteurs public et privé, comme Payment Services Austria (pour l'identité numérique), l'Agence Nationale des Titres Sécurisés, Philip Morris International (Tax Control Suite), les collectivités territoriales françaises (pour l'accompagnement des personnes sans emploi ou en difficulté d'insertion), les cartes d'assurance maladie des Allemands et l'Agence de Services et de Paiement (pour le chèque énergie).

La division **Transport et Mobilité** permet aux citoyens d'utiliser les services de transport en fonction de leurs habitudes et de leurs préférences. Notre objectif ultime est de faciliter la mobilité en la rendant sûre, sécurisée et pratique. Ainsi, nous proposons un portefeuille de solutions et de services destinés aux autorités de transport public, aux entreprises de transport de passagers, aux agences gouvernementales et aux fournisseurs d'infrastructures.

Nous voulons être un levier majeur de la mobilité durable en Europe et dans le monde. Notre ambition est de permettre au plus grand nombre d'utilisateurs d'acheter, de payer et de consommer des services de mobilité pour favoriser le développement de solutions durables à faible émission de carbone et inclusives. Pour atteindre cet objectif, nous avons mis au point une offre de produits qui couvre tous les aspects des paiements dans les transports publics :

- services de règlement des recettes, planification des services, affectation des ressources et aide à la décision proactive en temps réel ;
- billetterie électronique basée sur des solutions d'*open payment* qui utilisent les capacités de paiement ; et

- solutions de MaaS qui permettent au grand public d'emprunter des services de mobilité multimodaux de manière simple et fluide.

La ligne Mobilité & Services Web Transactionnels de Worldline est le principal fournisseur de systèmes d'exploitation ferroviaire auprès des compagnies de train au Royaume-Uni. Nos systèmes de billetterie électronique, de validation et de paiement sont utilisés par un grand nombre de lignes ferroviaires franchisées au Royaume-Uni ainsi que par le réseau de trains à grande vitesse Eurostar en Europe.

Nous lançons régulièrement des projets, comme dans la région du Grand Est en France, où nous avons mis en œuvre notre solution de billetterie transfrontalière avec l'Allemagne, et dans la région Île-de-France, où nous avons créé un système de billetterie électronique révolutionnaire qui dématérialise les titres de transport sur smartphone.

Nos **Interactions Omnicanales** aident les marques à améliorer la qualité de leurs interactions avec les consommateurs et les citoyens en leur permettant de communiquer de manière plus efficace *via* leurs canaux de prédilection. Elles tirent parti de technologies innovantes comme l'IA pour offrir de nouvelles analyses, aider les agents et optimiser l'expérience client.

L'activité Mobilité & Services Web Transactionnels propose une suite de solutions dédiée à l'expérience client et hébergée dans le Cloud, qui aide les marques à optimiser leurs interactions avec les consommateurs, que ce soit par des canaux classiques comme le téléphone et les e-mails ou *via* les SMS, le chat en direct, la messagerie de réseaux sociaux, les appels vidéo, les chatbots et les callbots.

Nos principaux clients incluent BNP Paribas (en Belgique, en France, en Italie et au Luxembourg), LCL, la SNCF et la CNAF. Nous prenons également en charge les communications clients de nombreuses banques européennes, principalement situées en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

Principales innovations de 2024

L'innovation est au cœur de l'activité Mobilité & Services Web Transactionnels, portée par une équipe dédiée qui anime une communauté mondiale couvrant tous les départements et piliers stratégiques. Nous sommes convaincus que les bonnes idées peuvent venir de partout, et notre organisation ainsi que notre gouvernance sont conçues pour favoriser leur émergence. Grâce à notre intelligence collective, les Worldliners ont mis en place un processus d'idéation continue. De plus, en investissant des budgets dédiés, ils ont transformé avec succès ces idées en preuves de concept, dont beaucoup ont été développées en produits. Ces innovations incluent la cocréation avec nos clients et partenaires, l'amélioration de produits existants et le développement de nouvelles offres.

La collaboration avec les clients est un grand moteur d'innovation. En 2024, nous avons organisé 64 ateliers avec nos clients et partenaires, dont un *Design Sprint* avec Google durant lequel nous avons appliqué des méthodes de *design thinking* à des produits issus de nos 3 piliers stratégiques pour accélérer le développement de nouvelles solutions commercialisables.

Grâce à notre communauté d'innovation et à des événements comme le Hackathon Google, nous ajoutons de nouvelles fonctionnalités à nos produits actuels dans chacun de nos 3 piliers stratégiques. Dans le domaine des Interactions omnicanales, par exemple, en 2024, nous avons développé des résumés d'appels automatisés générés par l'IA.

Par ailleurs, nous avons commercialisé de nouveaux produits et services. Nous avons notamment appliqué notre savoir-faire en matière d'innovation pour fournir un portefeuille d'orchestration de paiements à un opérateur ferroviaire national. Ce portefeuille permet aux consommateurs de regrouper plusieurs types de paiements, comme les coupons, les remboursements et les paiements par carte traditionnels, facilitant ainsi l'accessibilité aux transports.

Notre stratégie axée sur les clients pour 2025

En 2024, nous avons organisé notre activité autour de 3 piliers stratégiques. Ces piliers nous permettent d'instaurer une véritable proximité avec nos clients en nous spécialisant dans leurs secteurs et en répondant aux besoins de leurs consommateurs, citoyens et patients. En 2025, nous continuerons sur cette voie afin de renforcer nos liens avec nos clients.

Pour ce faire, nous avons mis en place un programme stratégique d'orientation client au sein de notre communauté de cadres dirigeants. Ce programme se décline en 4 thématiques. Chaque domaine est piloté par une équipe pluridisciplinaire qui comprend des représentants pour chaque pilier ainsi que des équipes transversales. Nous sommes convaincus que la diversité des profils, en termes de compétences, de zones géographiques, de genres et de contextes, est un atout majeur pour la réussite de ce programme.

Les 4 thématiques sont les suivantes :

- **Connaissance et compréhension :** approfondir notre connaissance et compréhension des clients, ainsi que des besoins et attentes du marché ;
- **Engagement :** optimiser notre manière d'interagir avec nos clients et prospects ;
- **Livraison :** garantir et améliorer la satisfaction client ;
- **Croissance :** favoriser la fidélisation et développer notre capacité à croître grâce à l'innovation en produits et services.



A.12 Chiffres clés et profil des revenus

Chiffres clés 2024



« Comme nous l'avions anticipé, 2024 a été une année de transition pour Worldline, au cours de laquelle de nouveaux défis ont émergé. Cependant, nous avons abordé ces enjeux de manière proactive tout en repositionnant avec succès l'entreprise grâce à l'exécution de notre plan Power24. Grâce à une discipline rigoureuse en matière de coûts, mise en place par les équipes financières, nous avons traversé cette transition avec succès, renforçant ainsi notre confiance en l'avenir.

Notre activité est restée solide sur nos marchés clés et a continué d'accélérer sur de nouveaux marchés comme l'Italie. Power24 a déjà commencé à produire ses premiers bénéfices, notamment en atténuant les pressions externes telles que l'inflation. En conséquence, notre EBITDA ajusté a atteint 1 070 millions d'euros, démontrant ainsi notre capacité à absorber les hausses de coûts tout en maintenant notre rentabilité.

Conformément à nos engagements, certains paramètres du « Free Cash Flow » se sont améliorés, portés par une baisse des investissements (CapEx), une réduction des coûts de restructuration et d'intégration hors Power24, ainsi qu'une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement. Cette tendance positive devrait se poursuivre, renforçant encore notre flexibilité financière.

Worldline continuera de gérer activement le profil d'échéance de sa dette, avec un objectif de levier financier sous notre nouvelle définition (incluant IFRS16) d'environ 1,5 fois, que nous prévoyons d'atteindre d'ici fin 2025, tout en maintenant une solide liquidité financière. »

Grégory Lambertie,
Directeur Financier

Résultats 2024

4,6 Mrds €

Chiffre d'affaires total
(+0.5 % de croissance organique)

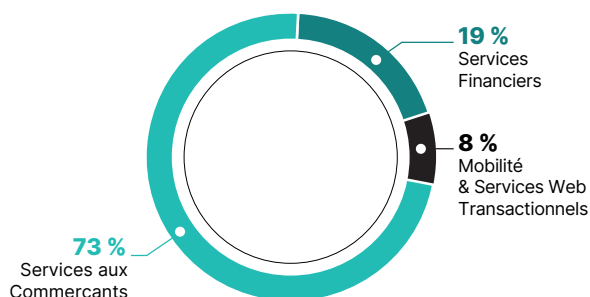
1 070 M €

EBE ajusté
(soit 23,1 % de marge d'EBE ajusté)

201 M €

Flux de trésorerie disponible
(18,8 % conversion EBE ajusté)

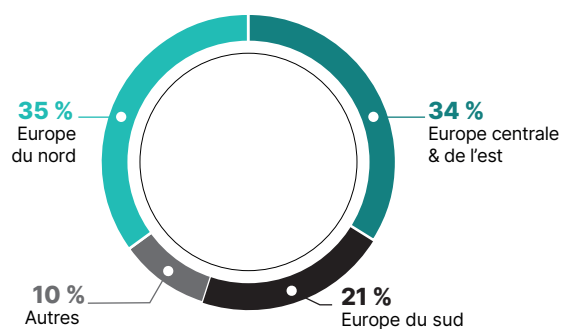
Répartition du chiffre d'affaires



(En millions d'euros)

	Chiffre d'affaires 2024
Services aux Commerçants	3 390
Services Financiers	891
Mobilité & Services Web Transactionnels	351
WORLDLINE	4 632

L'Europe est la principale base opérationnelle du Groupe, générant environ 90 % du chiffre d'affaires total en 2024.



(En millions d'euros)

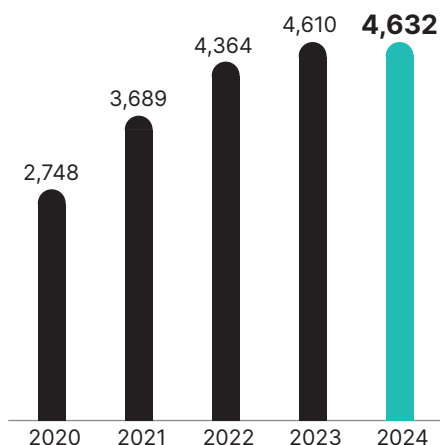
	Chiffre d'affaires 2024
Europe du Nord	1 609
Europe centrale & de l'Est	1 580
Europe du Sud	970
Autres	472
WORLDLINE	4 632



Principaux graphiques

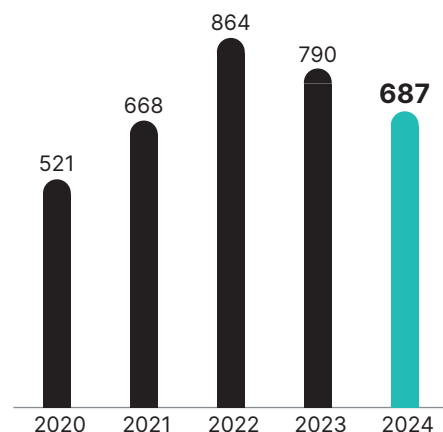
Évolution du chiffre d'affaires sur cinq ans

(en millions d'euros)



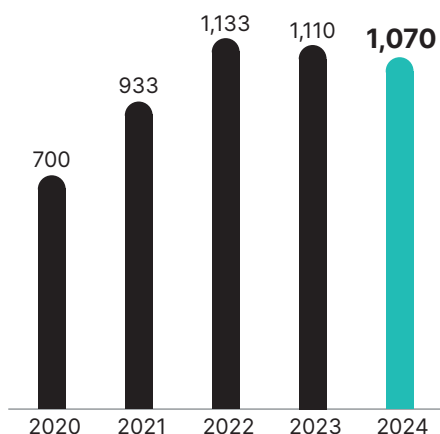
Évolution de la marge opérationnelle sur cinq ans

(en millions d'euros)



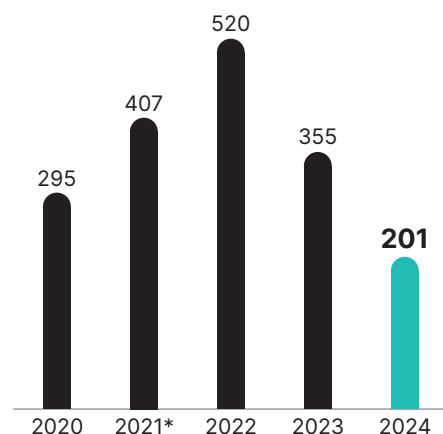
Évolution Excédent Brut d'Exploitation ajusté sur cinq ans

(en millions d'euros)



Évolution du flux de trésorerie disponible sur cinq ans

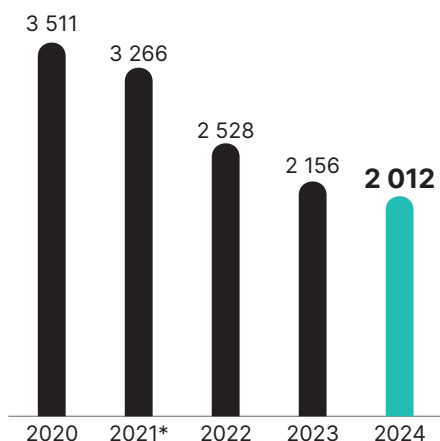
(en millions d'euros)



* Avant IFRS 5.

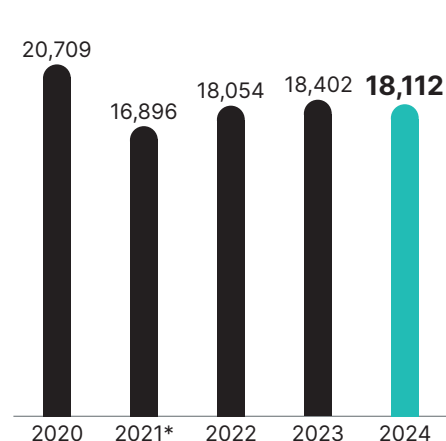
Évolution de la dette nette incluant IFRS 16 sur cinq ans

(en millions d'euros)



* Avant IFRS 5.

Évolution de l'effectif sur cinq ans



* Hors 3 815 de TSS.



A.13 La gouvernance de Worldline

Comité Exécutif Opérationnel

Le Comité Exécutif Opérationnel dirige et met en œuvre la stratégie globale et les ambitions commerciales de Worldline, dans l'intérêt des clients, des collaborateurs, des actionnaires et de la société dans son ensemble.

Le Comité est organisé comme suit :



Alessandro Baroni
Directeur des Services Financiers



Lisa Coleman
Directrice de l'Excellence Opérationnelle



Paul Marriott-Clarke
Responsable de l'activité Services aux Commerçants



Christophe Duquenne
Directeur Technique & Opérations pour le Groupe



Pierre-Antoine Vacheron
Directeur Général



Florence Gallois
Directrice des Ressources Humaines pour le Groupe



Caroline Jéséquel
Directrice de Mobilité & Services Web Transactionnels



Charles-Henri de Taffin
Secrétaire Général - Directeur Juridique et de la Conformité



Joe Katz
Directeur des Risques



Grégory Lambertie
Directeur Financier du Groupe

Comité Exécutif Stratégique

Le Comité Exécutif Stratégique discute et décide des orientations stratégiques spécifiques, des initiatives ou des projets importants jugés nécessaires pour le Groupe. Le Comité réunit tous les membres du Comité Exécutif Opérationnel ainsi que les membres suivants :



Ottmar Bloching
Directeur Général
de PAYONE



**Pierre-Emmanuel
Degermann**
Directeur des fusions
et acquisitions et du
développement du
Groupe - Directeur
de la Stratégie et des
affaires publiques et
réglementaires



Sébastien Mandron
Directeur RSE



Pascal Mauzé
Directeur des
revenus Services
Financiers



Vincent Roland
Directeur des
développements
et partenariats
stratégiques pour
le Groupe



Venkata Sriramagiri
Directeur
de Worldline
Global Services

Conseil d'Administration



Wilfried Verstraete
Président
du Conseil
d'administration
Administrateur
indépendant



Aldo Cardoso
Administrateur
indépendant



Giulia Fitzpatrick
Administratrice



Olivier Gavalda
Administrateur



Mette Kamsvåg
Administratrice
indépendante



**Marie-Christine
Lebert**
Administratrice
salariés



Agnès Park
Administratrice
indépendante



Daniel Schmucki
Administrateur



**Nazan Somer
Özelgin**
Administratrice
indépendante



Thierry Sommelet
Administrateur
indépendant



Sylvia Steinmann
Administratrice
indépendante



Michael Stollarz
Administrateur



**Stephan van
Hellemont**
Administrateur
salariés

Représentant du Comité Social et Économique



Vincent Danten
Représentant
(titulaire) du Comité
économique et
social de l'UES
Worldline

Composition et travaux du Conseil d'administration en 2024



64 %*
Indépendance
(dont le Président)

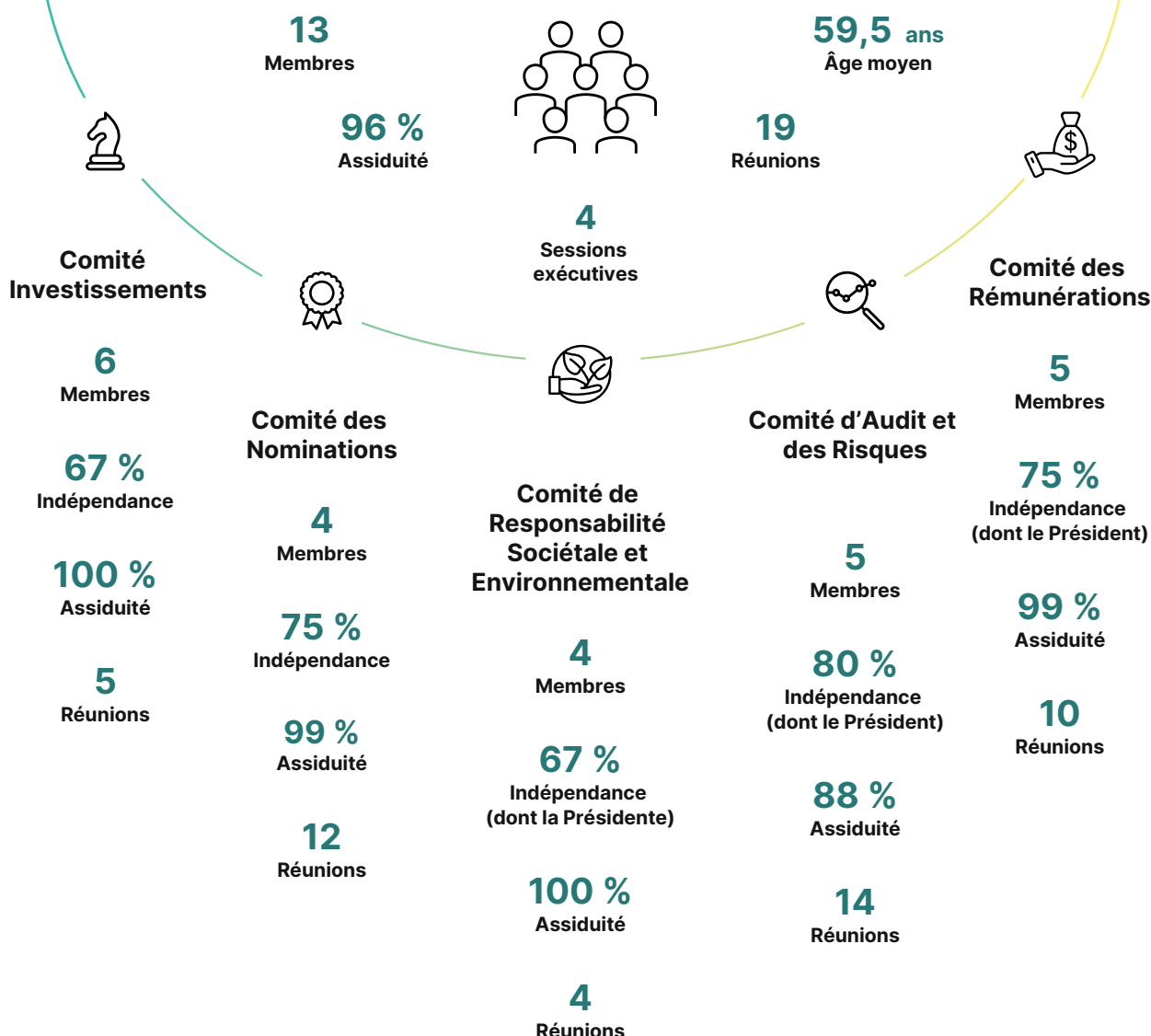


64 %*
de nationalité étrangère



46 %*
Taux de
féminisation

Travaux du Conseil en 2024**



* À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, les administrateurs salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de l'indépendance et de la mixité conformément à la loi et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.
** Au 31 décembre 2024.

À propos de Worldline

Worldline [Euronext : WLN] accélère la croissance des entreprises de toutes tailles - rapidement, simplement et en toute sécurité. S'appuyant sur des technologies de paiement de pointe, une expertise locale et des solutions personnalisées à destination de centaines de marchés et d'industries, Worldline favorise la croissance de plus d'un million d'entreprises dans le monde. Worldline a généré un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros en 2024. [worldline.com](https://www.worldline.com)

La raison d'être de Worldline est de concevoir et exploiter des services de paiement et de transactions numériques pour contribuer à une croissance économique durable et renforcer la confiance et la sécurité dans nos sociétés. Worldline les rend respectueux de l'environnement, accessibles au plus grand nombre, tout en accompagnant les transformations sociétales.